

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração
Departamento de Administração

Tese de Doutorado

**SERVIÇOS AO CLIENTE NA INDÚSTRIA ELETRO-ELETRÔNICA NO
RIO GRANDE DO SUL**

Aluno:

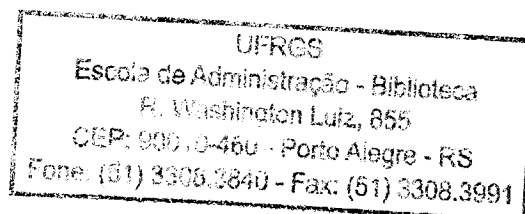
LUIZ ANTONIO SLONGO

Orientador:

Prof. Dr. MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

São Paulo - SP

Julho/1994



À Jane, ao Michel e à Michele, fontes
mais ricas de tudo o quanto até hoje
aprendi.

AGRADECIMENTOS

- À UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS) - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA), pela formação de Mestrado e convívio acadêmico;

- À PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS) pela confiança;

- À FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (FEA/USP), através de seu quadro docente, pela possibilidade de convívio e aprendizagem;

- Ao Prof. Marcos Cortez Campomar, meu orientador, pela segurança e amizade;

- Ao Prof. Astor Eugênio Hexsel, meu colega na UFRGS e no doutorado, pelo companheirismo;

- Ao Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi, pela amizade e exemplo de equilíbrio e bom senso;

- Ao Prof. Fernando Bins Luce, pelo modelo de competência e profissionalismo;

- A Rosane A. Mendes e Alexandre da Silva Santos, pela dedicação e empenho no processamento dos dados e digitação da tese;

- Às empresas do setor eletro-eletrônico do Rio Grande do Sul, que se dispuseram a responder à pesquisa;

- A Jane, Michel e Michele, pela participação diária neste trabalho através da linguagem do amor.

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema **relacionamento fornecedor-cliente**, operacionalizado via abordagem de **serviços ao cliente**.

Seus objetivos estão comprometidos com a geração e avaliação de um conjunto de serviços capazes de subsidiar a formulação de estratégias de fornecedores do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul, com vistas a melhorar o desempenho, através da agregação de serviços aos produtos oferecidos.

Para a consecução dos objetivos do trabalho, utilizou-se um método centrado em duas pesquisas: uma exploratória e outra quantitativa/descritiva. A primeira foi conduzida com o propósito de gerar o conjunto de serviços valorizado pelos clientes do setor estudado. Dirigiu-se a uma amostra de 25 empresas, escolhidas por conveniência, na região da Grande Porto Alegre. A segunda foi dirigida à população de 353 empresas, usuárias de componentes elétricos e eletrônicos, localizadas no Rio Grande do Sul. As respostas foram dadas, pelas empresas, na categoria de clientes do setor, ordenando serviços, segundo a importância atribuída, avaliando e comparando fornecedores com base nesses mesmos serviços.

A coleta dos dados da pesquisa exploratória foi feita por entrevista pessoal e a coleta dos dados da pesquisa quantitativa/descritiva, por instrumento remetido pelo correio. Nessa última modalidade, obteve-se um índice de retorno de 61,47%, correspondendo a 217 casos que se constituíram em "corpus" de análise. A coleta dos dados realizou-se no período de março a maio de 1993.

Os resultados da pesquisa levaram à geração de um conjunto de 38 itens de serviços que são valorizados pelos clientes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul. Através de procedimentos adequados, esses serviços foram hierarquizados e organizados em grupos, o que permitiu uma classificação de serviços pertinente ao setor estudado.

Com base nesse conjunto de serviços, os clientes avaliaram seus fornecedores e estabeleceram comparações entre eles..

Os resultados indicam que, de maneira geral, os clientes encontram-se insatisfeitos com seus atuais fornecedores no que se refere à oferta dos 38 serviços considerados. Ao mesmo tempo, demonstram condições de identificar diferenças entre fornecedores com relação à oferta desses serviços. Essa situação pode ser associada a um quadro de ameaças para os atuais ofertantes, principalmente se se concretizar a tendência de ampliação do número de ofertantes, ocasionado por movimentos de incentivo a uma maior abertura do mercado.

Finalmente, o trabalho descreve as orientações básicas e um escopo geral para a formulação de ofertas de serviços a clientes. Especificamente, em relação ao setor eletro-eletrônico, são fornecidos subsídios para a proposta de ofertas de serviços a clientes, orientada pela análise combinada da indicação de clientes quanto à relevância dos serviços, da avaliação de fornecedores e da comparação entre fornecedores.

ABSTRACT

This thesis studies the *supplier-customer relationship* implemented through a customer service approach.

Its objectives are connected with the generation and evaluation of a set of services which are able to subsidize the formulation of strategies for suppliers belonging to the electric-electronic industry, within the State of Rio Grande do Sul, willing to improve their performance through the aggregation of service to the products.

A method centered on two kinds of research, an exploratory one and another confirmatory, was adopted. The first one aimed at the generation of a set of services which is deemed important to the customer of the studied industry. It was directed to a sample of 25 companies, chosen by convenience, in the Porto Alegre metropolitan area. The second research was directed to a population of 353 companies, located in the State of Rio Grande do Sul, which are users of electric-electronic components. The answers were considered as given by industry customers, and services were ranked according to the identified importance, evaluating and comparing suppliers based on these same services.

The exploratory research data were collected through personal interviews and the confirmatory research data were collected by mail. A reply index of 61,47% was obtained in the latter, amounting to 217 companies which became the object of the analysis of this research. The data were collected from march to may of 1993.

The results of the research have generated a set of 38 service items considered important to the customers of the electric-electronic industry in the state of Rio Grande do Sul. These services were arranged and clustered in groups through adequate procedures which allowed a service classification dedicated to the studied industry.

Based on this set of service, the customer have evaluated their suppliers and established comparison between them.

The final results indicate that, concerning the offer of the 38 services considered, customers are generally displeased with their present suppliers. At the same time, customers identify differences between suppliers of these services. This situation can be associated with a set of threats to the present suppliers mainly if, due to the action toward the opening of markets, an increase in the number of suppliers occurs.

Finally, this work describes the basic guidelines and a general purpose for the supply of services to customers. Specially in the electric-electronic industry, subsidies are provided for the formulation of service offers to clients, oriented by the combined analysis of services relevance stated by clients, assesment and comparison of suppliers.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
LISTA DE TABELAS.....	xv
LISTA DE QUADROS.....	xvi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
1.2. TEMA E POSICIONAMENTO DO PROBLEMA.....	5
1.2.1. Delineamento do Tema.....	7
1.2.2. Posicionamento do Problema e Justificativa do Estudo.....	10
1.3. ESCOLHA E JUSTIFICATIVA DO SETOR.....	12
1.4. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	18
1.4.1. Objetivo Geral.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1. RELACIONAMENTOS ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.....	20
2.2. SERVIÇOS AO CLIENTE.....	30
2.2.1. Classificação de Serviços aos Clientes.....	35
2.2.2. Etapas para Implantação de Ofertas de Serviços ao Cliente.....	47
2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	52
3. ASPECTOS GERAIS DO MÉTODO DE TRABALHO.....	53
4. PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	56

4.1. MÉTODO UTILIZADO NA PESQUISA EXPLORATÓRIA	56
4.1.1. Etapas do Estudo	56
4.1.2. O Conjunto de Serviços Gerado.....	58
4.1.3. Tratamento dos dados da Pesquisa Exploratória.....	62
4.2. RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA	63
4.2.1. Definição de Serviços ao Cliente	63
4.2.2. Classificação dos Serviços Relacionados	69
4.2.3. Importância Relativa dos Serviços	75
4.2.4. Considerações Finais sobre a Pesquisa Exploratória	83
5. PESQUISA QUANTITATIVA/DESCRITIVA	86
5.1. MÉTODO UTILIZADO PARA A PESQUISA QUANTITATIVA/ DESCRITIVA	87
5.1.1. Os Elementos da Pesquisa	87
5.1.2. Coleta de Dados da Fase Quantitativa/Descritiva.....	88
5.1.3. Índice de Devolução	90
5.1.4. Tratamento dos Dados da Pesquisa Quantitativa/ Descritiva.....	91
5.1.5. Fidedignidade das Medidas Utilizadas.....	92
5.2. RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA/ DESCRITIVA.....	94
5.2.1. Resultados de Caracterização da Amostra.....	94
5.2.2. Relevância dos Serviços.....	101
5.2.2.1. Grau e Ordem de Relevância dos Grupos de Serviços.....	110
5.2.2.2. Análise Segmentada da Relevância dos Serviços.....	135
5.2.3. Satisfação com o Principal Fornecedor	138
5.2.3.1. Análise Segmentada da Satisfação dos Clientes com o Principal Fornecedor	165
5.2.4. Comparação entre Fornecedores, Quanto à Oferta de Serviços	167
5.2.4.1. Comparação Segmentada entre Fornecedores.....	195
6. CONCLUSÃO.....	198

6.1. ORIENTAÇÕES BÁSICAS PARA A FORMULAÇÃO DE OFERTAS DE SERVIÇOS	200
6.2. ESCOPO DE UMA OFERTA DE SERVIÇOS A CLIENTES	202
6.3. SUBSÍDIOS PARA A FORMULAÇÃO DE OFERTAS DE SERVIÇOS NO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO.....	206
6.4. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	215
6.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	217
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	220
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	229
ANEXOS	235

LISTA DE ANEXOS

1 -	ROTEIRO DE ENTREVISTA FASE 1 - PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	236
2 -	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (PESQUISA QUANTITATIVA/DESCRITIVA).....	239
3 -	ROTEIRO DO TELEFONEMA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO.....	254
4 -	CORRESPONDÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO.....	257
5 -	ROTEIRO PARA TELEFONEMA DE 'FOLLOW-UP'.....	259
6 -	CORRESPONDÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO SEGUNDA REMESSA MATERIAL.....	261
7 -	CORRESPONDÊNCIA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO.....	263
8 -	RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO X DIFERENÇAS ENTRE FORNECEDORES.....	265

LISTA DE FIGURAS

- 1 - MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS 28
- 2 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DAS INTERFACES ENTRE MIX DE SERVIÇOS E OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA.. 33
- 3 - VISÃO ESQUEMÁTICA DO PROCESSO GERENCIAL DO SERVIÇO DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA..... 51
- 4 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA ESTRUTURA DA PESQUISA..... 55
- 5 - PAPEL BÁSICO DOS DIFERENTES GRUPOS DE SERVIÇOS 84
- 6 - VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS..... 116
- 7 - HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA - SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS - 118
- 8 - VARIAÇÃO NA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES 120
- 9 - HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES - 122

10 -	VARIANÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR	124
11 -	HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -	126
12 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR.....	128
13 -	HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	130
14 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO	132
15 -	HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	134
16 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS.....	146
17 -	HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - SERVIÇOS	

	RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -	148
18 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	150
19 -	HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	152
20 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -	154
21 -	HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR - ..	156
22 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	158
23 -	HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	160

- 24 - VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO - 162
- 25 - HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO - 164
- 26 - VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS - 176
- 27 - HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS- 178
- 28 - VARIAÇÃO DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES - 180
- 29 - HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS

	RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	182
30 -	VARIANÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -	184
31 -	HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -	186
32 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	188
33 -	HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELO CLIENTE ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	190
34 -	VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	192

35 -	HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELO CLIENTE ENTRE E MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	194
36 -	ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS AO CLIENTE - FLUXO BÁSICO...	203
37 -	CAPACIDADE DE IDENTIFICAÇÃO X RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS.....	208
38 -	RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS.....	211
39 -	EXPOSIÇÃO A RISCO DOS OFERTANTES.....	215

LISTA DE TABELAS

1 - FIDEDIGNIDADE DAS MEDIDAS UTILIZADAS - Coeficiente Alfa de Chronbach.....	93
2 - NÚMERO DE EMPREGADOS	95
3 - VOLUME DE VENDAS	96
4 - RAMO PRINCIPAL DE ATIVIDADE DA EMPRESA.....	97
5 - PRODUTO CONSIDERADO.....	98
6 - NATUREZA DO FORNECEDOR MAIS IMPORTANTE DO PRODUTO.....	99
7 - NÚMERO DE FORNECEDORES UTILIZADOS.....	99
8 - NÚMERO DE OUTROS FORNECEDORES CONHECIDOS	100
9 - NATUREZA DOS CLIENTES.....	101

LISTA DE QUADROS

1 -	SÍNTESE DAS DIFICULDADES DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO NO BRASIL.....	16
2 -	RELAÇÕES DE LONGO PRAZO X RELAÇÕES DE CURTO PRAZO.....	23
3 -	COMPARAÇÃO ENTRE TRANSAÇÕES DISCRETAS E TROCAS RELACIONAIS.....	24
4 -	FASES DO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS	34
5 -	EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ATENDER A EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS	35
6 -	CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS, SEGUNDO CATEGORIAS DE PRODUTOS TANGÍVEIS	46
7 -	ENQUADRAMENTO DOS SERVIÇOS RELACIONADOS, SEGUNDO O MODELO DE LA LONDE & ZINSZER.....	67
8 -	CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS RELACIONADOS.....	72
9 -	IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS SERVIÇOS.....	77
10 -	Grupo 1: SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS	104
11 -	Grupo 2: SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES	105

12 -	Grupo 3: SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR	106
13 -	Grupo 4: SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO E VENDA DO FORNECEDOR	107
14 -	Grupo 5: SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO	109
15 -	GRUPOS DE SERVIÇOS EMERGENTES DA ANÁLISE FATORIAL E RESPECTIVA PERCENTAGEM DE EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL.....	109
16 -	RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS.....	115
17 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA - SERVIÇOS RELACIONADOS À DIPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -	117
18 -	RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES	119
19 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	121
20 -	RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR.....	123
21 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA - SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR.....	125

22 -	RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR.....	127
23 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA - SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	129
24 -	RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO.....	131
25 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	133
26 -	PARA QUEM OS GRUPOS DE SERVIÇOS SÃO MAIS RELEVANTES - SÍNTESE.....	136
27 -	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS.....	145
28 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - SERVIÇOS RELACIONADOS À DIPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -.....	147
29 -	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	149
30 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	151

31 -	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -	153
32 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR.....	155
33 -	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	157
34 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	159
35 -	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM PRINCIPAL FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	161
36 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	163
37 -	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR - SÍNTESE DOS RESULTADOS SEGMENTADOS.....	167
38 -	DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - SERVIÇOS	

	RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -	175
39 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR - SERVIÇOS RELACIONADOS À DIPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -	177
40 -	DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	179
41 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -	181
42 -	DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR - SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -	183
43 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR.....	185
44 -	DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	187

45 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -	189
46 -	DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR: - SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	191
47 -	SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -	193
48 -	DIFERENÇAS IDENTIFICADAS ENTRE BONS E MAUS FORNECEDORES - SÍNTESE.....	197
49 -	RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS; SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O PRINCIPAL FORNECEDOR; E DIFERENÇAS IDENTIFICADAS ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR	210

1. INTRODUÇÃO

Os conhecimentos necessários ao eficiente gerenciamento de marketing têm sido, tradicionalmente, demarcados por domínios nas áreas de economia, sociologia, legislação, política, mudanças tecnológicas e seus efeitos sobre os mercados, comportamento de compradores, dentre outros. Dentro do processo de desenvolvimento em que se inserem hoje as organizações, uma tendência, no entanto, mostra-se mais saliente: a necessidade de encarar tais conhecimentos como base para a ampliação do valor dos bens transacionados. Tal ampliação passa pela compreensão e utilização da combinação dos conceitos de produtos e serviços. A linha divisória entre ambos está desaparecendo rapidamente: o que no passado poderia significar uma rígida polaridade, hoje se transformou em um híbrido.

O tema deste trabalho está ligado ao conceito de *relacionamentos* entre fornecedores e clientes na área do marketing industrial, cuja operacionalização se atrela à oferta de serviços aos clientes.

Os serviços assumem importância crescente na conquista e manutenção de clientes industriais à medida que a concorrência nos mercados se intensifica. Em tais circunstâncias, eles constituem-se, na verdade, em autênticos instrumentos do processo competitivo.

No caso brasileiro, a importância dos serviços ganha realce no momento em que se esboça uma tendência mais liberalizante na área econômica, que, se concretizada, levará ao aumento da competição no mercado interno,

pressionando a necessidade de ampliar o valor dos bens através da sua combinação com serviços.

A situação atual do setor eletro-eletrônico no Brasil, principalmente aquela marcada pela tão difundida defasagem tecnológica - o que tem implicações óbvias sobre os custos e a qualidade dos produtos -, fará com que as empresas desse setor sofram, como poucas, o impacto provocado pela entrada de ofertantes estrangeiros. É necessário que tais empresas busquem, de alguma forma, suprir essa desvantagem.

Pesquisas⁽¹⁾⁽²⁾ já realizadas no Brasil e nos Estados Unidos apontam os serviços ao cliente como em terceiro e em segundo lugar, respectivamente, no "ranking" de elementos decisivos na escolha de fornecedores por clientes industriais. Em ambos os casos, a qualidade aparece em primeiro lugar. Embora a qualidade dos produtos oferecidos pelas indústrias brasileiras do setor eletro-eletrônico provavelmente não possa ser, no curto prazo, equiparada às ofertas estrangeiras, configura-se, mesmo assim, também para elas, especial necessidade de dedicar atenção ao conceito de relacionamento com clientes, fundamentado na oferta de serviços.

A proposta básica deste estudo é a de, com base em procedimentos empíricos, determinar e avaliar um conjunto(*) de serviços que deve ser usado por fornecedores de produtos eletro-eletrônicos no Rio Grande do Sul, como sustentáculo de uma operação diferenciada.

(*) A dito conjunto de elementos de serviço alguns autores denominam de **pacote de serviços**. (Ver, por exemplo, Hutchinson & Stolle⁽³⁾).

1.1. ESTRUTURA DO TRABALHO

Estruturalmente, o presente trabalho é constituído de seis capítulos. Deste primeiro capítulo introdutório, além da abordagem geral, antes apresentada, fazem parte o delineamento do tema e posicionamento do problema, a escolha e justificativa do setor estudado e a definição dos objetivos.

Para a definição do tema e posicionamento do problema, é analisada uma perspectiva histórica das relações de troca, desde uma situação de troca discreta, baseada essencialmente no produto, até a troca relacional, baseada no conceito de relacionamento, dentro do qual se inserem os serviços aos clientes. O posicionamento do problema começa por abordar de forma genérica a política protecionista adotada pelo governo brasileiro até o final da década passada e suas implicações na questão tecnológica. A seguir aborda-se questão específica do setor eletro-eletrônico brasileiro, destacando-se as influências do cenário mundial e as dificuldades específicas enfrentadas pelas empresas do setor. Os objetivos da tese estão subdivididos em geral e específicos e são formulados de forma a que sua consecução responda às grandes questões do problema.

Com o propósito de prover sustentação teórica ao trabalho, buscaram-se reunir livros e artigos que, de alguma forma, pudessem agregar contribuições para o esclarecimento e fundamentação do tema em estudo. O segundo capítulo apresenta uma síntese do material teórico analisado. Com vistas a prover uma seqüência lógica, o capítulo foi subdividido em dois segmentos: a)Relacionamentos entre Fornecedores e Clientes; e b)Serviços ao Cliente.

O capítulo 3 apresenta, de maneira ampla, a estrutura do método de trabalho utilizado. Justifica a utilização dos dois tipos de pesquisas realizadas e explica a interface entre ambas. Com vistas a facilitar a compreensão das investigações realizadas, apresenta-se cada uma delas em capítulos separados, nos quais são descritos, de forma detalhada, os respectivos métodos de trabalho e os resultados.

O capítulo 4 descreve a pesquisa exploratória, cujo método, em função da natureza da pesquisa, seguiu procedimentos qualitativos, orientados pela literatura. Seus resultados constituem uma ponte entre a literatura analisada no capítulo 2 e a pesquisa quantitativa/descritiva.

O teor do capítulo 5 apresenta os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa quantitativa/descritiva, cuja estruturação foi subsidiada pela pesquisa exploratória. Com base na relação de serviços gerados na pesquisa exploratória, são destacados nos resultados da pesquisa objeto deste capítulo, os seguintes aspectos: relevância dos serviços; avaliação de fornecedores; comparação entre fornecedores. A combinação desses três focos de análise permite compor, ordenar e hierarquizar cinco grupos de serviços dedicados ao setor estudado.

Dados os resultados expressos nos capítulos 4 e 5, o capítulo 6 apresenta as conclusões, implicações e recomendações pertinentes. Seu foco consiste em subsidiar as ações dos membros do setor estudado, principalmente os fornecedores, na formulação de estratégias de serviços agregados, sintonizadas com o ponto de vista do mercado. Corrobora com esse propósito a evidência de que os clientes estão, cada vez mais, valorizando fornecedores que estejam dispostos a adaptar suas ofertas, mescladas de produtos e serviços, à dinâmica do setor, marcada pela sensibilidade à inovação e agilidade. São destacadas também, neste último capítulo, as principais contribuições que os resultados do estudo oferecem à

administração, tanto sob o ponto de vista acadêmico, quanto do ponto de vista da prática da administração.

1.2. TEMA E POSICIONAMENTO DO PROBLEMA

Com base na pesquisa bibliográfica inicial, constata-se que ... a **evolução da teoria e da prática de marketing têm como foco as relações de troca ocorridas entre compradores e vendedores.** Essa frase sintetiza a conclusão a que chegou Hunt (4), em 1983, quando analisou os últimos 15 anos de debates sobre o domínio conceitual de marketing. A conclusão de Hunt encontra base, principalmente, nos trabalhos de Kotler & Levy(5), em 1969; Kotler(6), em 1972; Ferber(7), em 1970; Bagozzi(8)(9), em 1975 e 1979; e Frazier (10), em 1983.

Os trabalhos dos autores acima citados ligam a noção de troca a quatro aspectos conceituais básicos e evolutivos:

- (1) Trocas correspondem a eventos que envolvem duas ou mais partes;
- (2) Trocas constituem-se em importantes pontos de referência para a identificação e entendimento de sistemas sociais compostos de indivíduos e instituições e de suas respectivas necessidades ou desejos;
- (3) Trocas fornecem a oportunidade de ampliação da área de conhecimento acerca dos bens que são transacionados;
- (4) As trocas correspondem, em si - e talvez seja esse o aspecto mais importante -, a eventos de mercado que propiciam, com o transcorrer do tempo, a antecipação de condições e processos que facilitam a interação futura.

Apesar da importância geralmente atribuída à idéia de troca, constata-se, com base na literatura analisada, que a pesquisa na área de marketing nem sempre atribuiu a devida atenção à questão dos relacionamentos entre as partes

envolvidas em uma troca. Era, há até bem pouco tempo, muito mais comum analisar-se a troca como um fenômeno eventual e momentâneo e, não, como um processo interativo e contínuo que caracteriza o conceito de relacionamento. A consideração à segunda situação é principalmente importante no caso de transações entre empresas, contempladas pelo marketing industrial.

Segundo Arndt⁽¹¹⁾, as trocas organizacionais tendem a transformar-se em relações de longo prazo. Dentro de tais circunstâncias, as trocas precisam ser planejadas e administradas, ao invés de conduzidas em uma base "ad-hoc". À medida que as trocas deixam de ser encaradas como eventos isolados e passam a ser entendidas no âmbito do relacionamento a longo prazo, amplia-se o seu escopo. Ou seja, a troca passa a considerar outros aspectos relacionados tanto ao seu objeto quanto aos seus agentes. O objeto da transação é ampliado. Deixa-se de trocar simplesmente produto físico por dinheiro, passando-se a trocar também serviços agregados por maior satisfação do cliente, credibilidade, continuidade do relacionamento e, provavelmente, ampliação do volume de negócios. O número e o comportamento dos agentes da troca também são alterados diante de uma situação de relacionamento. Passam a fazer parte do processo de troca, dentro de uma empresa-cliente, agentes que, embora não diretamente ligados a uma situação de compra, sobre ela exercem influência, quer em função de sua condição técnica quer hierárquica. Tais agentes constituem o que Webster⁽¹²⁾ chama de **centro de compras**. Para responder à diversidade de influências que os diferentes membros de um centro de compras exercem, um fornecedor precisa de alterar também o número e o comportamento de seus agentes colocados à disposição por ocasião das trocas com clientes.

1.2.1. Delineamento do Tema

Dentro do contexto acima, delinea-se o tema deste trabalho. Ele diz respeito à ampliação do conceito de **troca organizacional**, que consiste em abandonar a visão de troca como um fenômeno eventual e momentâneo e passam a encará-la como um processo contínuo e interativo entre as partes envolvidas. De acordo com Macneil⁽¹³⁾, trata-se de substituir **transações discretas** - cuja característica básica é manifestada, de um lado, pelo dinheiro e de outro por uma "commodity" facilmente mensurável -, por **trocas relacionais**, que se distinguem das primeiras por meio de várias dimensões, mas principalmente pela "transpiração" de seus efeitos através do tempo. Cada transação deve ser vista em termos de sua história e da antecipação do seu futuro.

Webster⁽¹⁴⁾ utiliza o termo **relacionamentos** entre comprador e vendedor para caracterizar essa mesma situação. Segundo ele, os relacionamentos constituem o principal fator de distinção entre marketing industrial e marketing de consumo, e lista assim as principais peculiaridades dos relacionamentos:

a) - A complexidade de um produto não é definida, em situações de relacionamentos, simplesmente, por seus aspectos técnicos, mas, sim, em termos de um conjunto de aspectos de natureza econômica, técnica e pessoal, que passam a orientar a interação entre compradores e vendedores;

b) - Outra dimensão dos relacionamentos entre compradores e vendedores industriais é o fato de que as estratégias de marketing e vendas devem, preferencialmente, ser dirigidas a clientes individuais, ou a pequenas agregações deles, e, não a mercados de massa, como normalmente ocorre no marketing de consumo;

c) - Tais relacionamentos começam no início dos processos de decisão de compra e continuam através da negociação, da concretização da transação, da utilização do produto pelo cliente e dos serviços pós-venda.

Para Jackson⁽¹⁵⁾, a compreensão de como o cliente se comporta através do tempo, constitui a base para se conquistarem e manterem, de forma eficiente, clientes industriais. A questão dos relacionamentos é vista pela autora com base em dois modelos que ajudam a compreender o comportamento de clientes industriais, aos quais ela denomina de "lost-for-good"(*) e "always-a-share"(**). O modelo "lost-for-good" caracteriza os relacionamentos marcados por compromissos de longo prazo e de interação intensa, tornando difícil para o cliente a substituição de um fornecedor. Nesse modelo, é especialmente importante e útil, para os profissionais de marketing, a atenção às questões de políticas de produto e de atendimento dispensado pela força de vendas, em perfeita sincronia com o comportamento dos clientes através do tempo. Já no modelo "always-a-share", o cliente encara o seu envolvimento e comprometimento com o vendedor (fornecedor) com menos seriedade, visto que se descortina, em tal situação, a possibilidade de substituir com facilidade, total ou parcialmente, as compras feitas em uma dada fonte. Em síntese, nas situações típicas de "always-a-share", embora os relacionamentos entre vendedor e fornecedor possam ter também uma perspectiva de longo prazo, como no modelo anterior, eles são muito menos dependentes entre si - estão muito menos "amarrados". É evidente, desta forma, que o foco do trabalho aqui proposto está muito mais relacionado ao modelo "lost-for-good" do que ao "always-a-share".

(*) "**Lost-for-good**": Esse modelo se caracteriza pela complexidade dos relacionamentos entre fornecedor e cliente, o que torna a substituição de fornecedores onerosa e, conseqüentemente, indesejável. O termo "lost-for-good" ilustra a predisposição à permanência das relações entre fornecedor e cliente neste caso. Em tal circunstância a "perda" de um cliente tende a ser definitiva - "para sempre".

(**) "**Always-a-share**": Esse modelo se caracteriza pela facilidade de substituição de fornecedor. Sendo assim, um cliente tenderá a desenvolver e a interagir com mais de um fornecedor, não havendo nenhum incentivo a exclusividades. Por esta razão um determinado fornecedor somente poderá contar com uma "parte" das compras de um cliente. "Sempre-uma-parte".

A base principal dos relacionamentos entre fornecedor e cliente, em mercados industriais, é construída através do conceito de serviços ao cliente. Lambert & Stock⁽¹⁶⁾ definem serviço ao cliente como sendo o resultado de um sistema de distribuição física de uma empresa. Satisfação do cliente, por outro lado, seria o resultado do esforço de marketing total. Para esses autores, tanto a participação de mercado quanto a lucratividade são determinadas, em grande parte, pela maneira como a administração aloca recursos para os vários componentes de marketing, incluindo os serviços ao cliente.

Referindo-se especificamente à área de distribuição física, Perreault & Russ⁽¹⁷⁾ definem serviços ao cliente como um pacote de atividades interrelacionadas, oferecido por um fornecedor, capaz de criar utilidades de tempo e de lugar para um comprador, garantindo, ao mesmo tempo, a utilidade de forma.

As duas definições de serviços ao cliente acima mencionadas referem-se à distribuição física. No entanto, tal conceito se ampliou, abrangendo uma dimensão mais ampla. La Londe & Zinszer⁽¹⁸⁾, por exemplo, chamam a atenção para a necessidade de se considerarem os serviços sob um ponto de vista mais amplo. Em uma abordagem mais recente, Sterling & Lambert⁽¹⁹⁾ integram o conceito de serviços ao cliente aos elementos do composto de marketing. Segundo tal abordagem, existem serviços relacionados a produto, preço, distribuição e promoção. Na mesma linha de ampliação do conceito de serviços ao cliente, Linda Gorchels⁽²⁰⁾ argumenta que, na realidade, os serviços ao cliente devem ser encarados sob três aspectos: os relacionados ao produto em si (design, embalagem, etc.); os que dizem respeito ao suporte dado ao produto (instalação e reparos); e os serviços ao cliente propriamente ditos (contatos com clientes, atendimento de pedidos, tempo de entrega, etc.).

1.2.2. Posicionamento do Problema e Justificativa do Estudo

Desde o momento em que o Brasil desenhou o seu programa de desenvolvimento industrial - implantado no período pós II Guerra -, já atravessou fases cujas características marcaram a história econômica do País. Cada uma dessas fases se constituiu em um componente do alicerce de uma economia policiada e de um Estado protecionista.

Começando ainda na década de 40, com a construção da Usina de Volta Redonda; passando pela campanha "o petróleo é nosso" e pela instalação da indústria automobilística nos anos 50; pela indústria de insumos básicos na década de 70; e pelo fechamento das fronteiras à tecnologia e ao capital externos na área da informática, na década de 80, a política de substituição de importações pressionou a construção de um parque fabril, que chegou a colocar o Brasil na posição de 8ª economia mundial e propiciou grandes volumes de exportações, gerando "superávits" comerciais históricos.

Não obstante, no início da década de 90, estão ocorrendo mudanças que trarão consequências profundas à economia interna e, por extensão, à postura estratégica das empresas brasileiras. O fim do modelo de substituição de importações está levando as empresas nacionais ao confronto com concorrentes internacionais na disputa pelo mercado interno.

A nova política industrial que se configura para o Brasil está assentada em dois pressupostos básicos: **competição** e **modernidade**. Questionam-se, entretanto, as condições das empresas brasileiras de se ajustar, ainda que a médio prazo, a esse novo modelo. Ocorre que, ao optar por um crescimento industrial acelerado, o Brasil abriu mão do desenvolvimento tecnológico interno, aceitando uma dependência tecnológica externa que comprometerá o poder de alavancagem de

suas empresas no momento em que elas tenham que se confrontar com ofertas internacionais. Grande parte das indústrias brasileiras operam hoje com processos e equipamentos obsoletos e, via de regra, a qualidade dos produtos oferecidos é inferior e os preços mais elevados, em relação às ofertas de países onde o desenvolvimento industrial foi acompanhado pelo avanço tecnológico. Em síntese, o próprio mercado interno das empresas nacionais está ameaçado.

Diante do quadro que se configura, em que, em geral, as empresas locais se sentirão inferiorizadas diante das concorrentes estrangeiras, cabe uma questão: **Que alternativas restam às nossas empresas diante da ameaça das ofertas externas?** Do ponto de vista do mercado interno, a resposta passa por uma consideração do aspecto **maior proximidade com os clientes**, que oferece, comparativamente à concorrência externa, condições privilegiadas para a criação das utilidades de **tempo, lugar e posse**. A alternativa de uma maior interação com os clientes, oferecida pelas empresas locais em comparação com as estrangeiras, poderá, também, possibilitar-lhes melhores condições de ajustamento dos produtos às necessidades/aspirações dos clientes -, em outras palavras, condições privilegiadas também podem ser visualizadas para a criação da utilidade de **forma**.

A transformação de tais vantagens potenciais em efetivas está na dependência de ações planejadas por parte das empresas brasileiras, cujas bases devem ser construídas a partir dos conceitos de relacionamentos com clientes, e operacionalizadas através da oferta de serviços ao cliente, como agregados ao produto físico oferecido.

Segundo Bonoma⁽²¹⁾, a prestação de serviços de alto nível é a melhor maneira de se conseguir uma relação positiva e duradoura com os clientes, fazendo com que eles, inclusive, requeiem o preço a um segundo plano. Tal afirmação encontra respaldo no trabalho de Perreault & Russ⁽²²⁾, que apontou o preço em

terceiro lugar, enquanto elemento de decisão na escolha de fornecedores por clientes industriais. É claro que essa situação é principalmente verdadeira no caso das relações contempladas pelo marketing industrial, cujo processo é marcado pela continuidade e pelo cultivo ao conceito de relacionamentos. Bonoma⁽²³⁾ argumenta ainda que os centros de prestação de serviços das empresas devem ser encarados como unidades de lucro, ou seja, núcleos que trabalhem bem e que possam ter, como contrapartida, condições de cobrar por isso. Subjacente a tal idéia está a pressuposição de que clientes satisfeitos com o nível de serviços são menos propensos a se preocuparem com o preço.

Com vistas a subsidiar resposta à questão decorrente do problema acima posto, o presente trabalho está envolvido com o *delineamento e avaliação* de um conjunto de serviços, destinado a clientes de um setor industrial específico no Brasil.

1.3. ESCOLHA E JUSTIFICATIVA DO SETOR

A eletrônica é uma área de extremo dinamismo, apresentando aplicações pulverizadas. Isso faz com que o desenvolvimento tecnológico configure-se como um elemento central para aquelas empresas que desejam acompanhar a sua evolução, mantendo-se competitivas. No Brasil, dadas as políticas econômica e tecnológica adotadas no passado, o setor não conseguiu acompanhar o ritmo da evolução internacional.

Em função disso, as indústrias nacionais do setor eletro-eletrônico, concretizando-se a abertura do mercado, estarão expostas a duas situações críticas: uma delas, relacionada às pressões da concorrência externa junto ao mercado consumidor interno de produtos eletro-eletrônicos; a outra, relacionada às ofertas de

máquinas, componentes e insumos, destinados à fabricação de produtos finais(*). Com vistas a fazer frente à concorrência internacional no mercado de consumo interno, as empresas brasileiras, produtoras de produtos finais (eletrodomésticos, aparelhos de som, televisores, automóveis, etc), estarão especialmente sensíveis a questões de preço e à qualidade dos insumos utilizados. Provavelmente inferiorizados nesses dois aspectos, por não se terem equiparado tecnologicamente às ofertas internacionais, os fornecedores locais de tais insumos precisarão entender e utilizar o conceito de **oferta ampliada**, que implica compreensão dos conceitos de relacionamentos e de serviços oferecidos aos clientes.

Os principais elementos que demarcam a situação do setor eletro-eletrônico no Brasil, configurando os problemas aos quais ele está exposto, são a seguir arrolados:

a) Influências do Cenário Mundial:

Em trabalho realizado em 1989, Marcovitch⁽²⁴⁾ analisa os blocos econômicos mundiais em aglutinação, cujos reflexos serão sentidos no Brasil e, obviamente, no setor em estudo. São eles: o Mercado Comum Europeu, com uma população total de 350 milhões de habitantes de alto poder aquisitivo e geograficamente concentrada, representando um PIB de US\$ 2,8 trilhões; o Bloco EEU/Canadá, mais recente, em expansão rumo ao México e, eventualmente, à América Central e Caribe. O Japão e os Tigres Asiáticos formam um terceiro bloco.

É óbvio que a formação desses pólos representa uma ameaça aos demais países, principalmente aos menos desenvolvidos como o Brasil, pois ao se unirem, os países membros desenvolvem mecanismos de proteção, baseados em

(*) Por "produtos finais" entendam-se aqui produtos destinados ao mercado de consumo final.

tarifas preferenciais, áreas de livre comércio e uniões aduaneiras e monetárias⁽²⁵⁾. Essas condições, ao mesmo tempo em que funcionam como elementos de proteção dos mercados domésticos dos países associados, fortalecem as indústrias desses países, tornando-as internacionalmente mais competitivas.

A defasagem tecnológica é outro fator decisivo no desequilíbrio entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Documento da CEPAL⁽²⁶⁾ indica que, cada vez mais, os termos de troca são favoráveis aos países industrializados, produtores de bens com alto teor tecnológico. Até a II Guerra Mundial, segundo esse documento, alimentos e matérias-primas eram responsáveis por 2/3 do comércio mundial. Hoje, 2/3 são representados por bens industriais de alto valor tecnológico. Até fins da década de 40 a participação da América Latina no comércio mundial era de 10%; hoje ela é de apenas 5%.

"Outro fator que está reduzindo o poder competitivo das indústrias de países em desenvolvimento é a redução relativa da importância das matérias-primas e outros recursos naturais, pela sua substituição por novos materiais gerados pela evolução tecnológica". Essa afirmação feita em trabalho apresentado por Vasconcellos no XV Simpósio Nacional de Administração em Ciência e Tecnologia IA/FEA/USP⁽²⁷⁾, é ilustrada pelo seguinte caso:

"A Metal Leve, atendendo uma exigência de sua principal parceira comercial nos Estados Unidos, a Caterpillar, que tencionava minimizar seus estoques, instalou uma fábrica naquele país. Esta mesma fábrica, montada no Brasil, custaria 70% mais cara, devido ao custo mais elevado dos equipamentos, em parte em função de nossa reserva de mercado. A Metal Leve aplicou cerca de US\$ 10 milhões em uma planta que com 60 operários fabricará 230.000 pistões/ano. Embora o salário do operário americano seja 4 vezes maior do que o brasileiro, o custo total de fabricação será 23% menor".

b) *Dificuldades Internas do Setor:*

Casos como o da Metal Leve, sintetizado no item anterior, ilustram as dificuldades que as empresas brasileiras ainda enfrentarão com a concretização do projeto de abertura do mercado brasileiro.

Destinado a estabelecer diretrizes para uma política industrial e tecnológica para as indústrias de instrumentação e automação industrial, o trabalho apresentado no XV Simpósio Nacional de Administração em C&T, anteriormente mencionado, faz um diagnóstico do setor eletro-eletrônico no Brasil, permitindo delinear, com mais clareza, o problema do estudo aqui proposto. O referido diagnóstico divide-se em 4 tópicos: os problemas relacionados a **insumos**, às **empresas**, aos **mercados** e ao **ambiente externo**⁽²⁸⁾, cuja síntese é apresentada no Quadro 1.

Dada a situação do setor, existem poucas dúvidas de que as empresas multinacionais globais tentarão fazer valer, no mercado local, suas vantagens. Estas vantagens consubstanciam-se, principalmente, em:

- Maior disponibilidade de recursos e insumos: recursos humanos mais bem treinados; maior disponibilidade de capital e a menor custo, componentes de melhor qualidade, a preços mais baixos;

- Maior escala de operações: situação mais favorável ao rateio dos investimentos em P&D; riscos reduzidos em função do maior volume de produção e de comercialização.

SÍNTESE DAS DIFICULDADES DO SETOR ELETRÔNICO NO BRASIL

PROBLEMAS RELACIONADOS A INSUMOS	PROBLEMAS RELACIONADOS ÀS EMPRESAS	PROBLEMAS RELACIONADOS AOS MERCADOS	PROBLEMAS RELACIONADOS AO AMBIENTE EXTERNO
<p>COMPONENTES, MAT. PRIMAS E EQUIPAMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • custos elevados • qualidade inferior • sobretaxas de importação • acomodação de fabricantes locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • empresários com visão de curto prazo; • carência de técnicas de gerenciamento mais modernas; 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de política de promoção de exportações; • dificuldade na assistência técnica pós-venda; 	<ul style="list-style-type: none"> • ritmo da evolução tecnológica de competidores internacionais é intenso - difícil de acompanhar;
<p>TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • baixa capacitação de universidades e institutos de pesquisa. • dificuldade de Integração de centros de pesquisa c/ empresas • baixo incentivo a P&D 	<ul style="list-style-type: none"> • uma parcela dos empresários está acomodada; • pouco investimento em P&D afetam inovações, custos e qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • ausência de escala econômica no mercado nacional para muitos produtos; • a maioria dos produtos não oferece condições de preço e qualidade compatíveis às ofertas internacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • tendência mundial para globalização dos mercados; • pressões crescentes contra protecionismos; • situação interna de intervenção do Estado no setor prejudica enfrentamento internacional;
<p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • oferta insuficiente em qualidade e quantidade; • "Turn-Over" elevado; • atualização deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • inexistência de atitude cooperativa entre os empresários; 	<ul style="list-style-type: none"> • vantagens de fornecedores locais destruídas pelo maior custo e menor qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • ausência no Brasil, de uma instituição, com reconhecimento internacional, para homologação de produtos.
<p>CAPITAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • instabilidade econômica • reduz investimentos ; • impedimentos legais para "Joint Ventures"; • custo elevado do capital 	<ul style="list-style-type: none"> • imagem do setor prejudicada pela atuação oportunista. 		

Fonte: Adaptado de:

VASCONCELLOS, Eduardo et alli. *Subsídios para uma política industrial e tecnológica para o setor de instrumentação e automação.* XV Simpósio Nacional de Administração em C&T IA/FEA/USP, 1990, pp.15-17

Para fazer frente a essas vantagens das empresas estrangeiras, as empresas locais devem contar com suas melhores condições de adaptação a um mercado que podem conhecer melhor, principalmente no que se refere a aspectos geográficos e de comportamento dos clientes. Devem usar, acima de tudo, sua maior facilidade para a prestação de serviços agregados. Para fundamentar suas estratégias, as empresas brasileiras, fornecedoras do setor eletro-eletrônico, devem, no entanto, buscar respostas a questões do tipo:

- Qual o conjunto de serviços relevantes mais indicado para a viabilização de bons relacionamentos com os clientes?

Essa resposta sugere a consideração a outras questões específicas, tais como:

- Qual a relevância de elementos específicos de serviços, considerada pelos clientes, para efeitos de tomadas de decisões relacionadas à seleção e manutenção de fornecedores?

- Como os clientes avaliam os seus atuais fornecedores em relação aos serviços por eles julgados relevantes para sua seleção e manutenção?

- Dentre os serviços relevantes apontados pelos clientes, quais são os que discriminam bons e maus fornecedores?

- Dada a combinação entre relevância de serviços, avaliação de fornecedores e discriminação entre bons e maus fornecedores, qual deverá ser o foco das atenções dos fornecedores do setor em termos dos serviços a serem oferecidos aos clientes?

1.4. OBJETIVOS DO TRABALHO

Tendo em vista as questões do problema apresentado, os objetivos do trabalho foram os seguintes:

1.4.1. Objetivo Geral

Gerar e avaliar um conjunto de serviços destinado aos clientes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul. O referido conjunto de serviços visa a subsidiar a formulação de estratégias de serviços agregados por parte de fornecedores daquele setor.

1.4.2. Objetivos Específicos

Para viabilizar a consecução do objetivo geral foram definidos e concretizados os seguintes objetivos específicos:

- Revisar a literatura sobre relacionamentos e serviços aos clientes.
- Identificar, com base na literatura especializada e em pesquisa exploratória junto a fornecedores e clientes do setor eletro-eletrônico, os elementos de serviço que devem constituir a base dos relacionamentos fornecedor-cliente.
- Determinar a relevância atribuída pelos clientes do setor a cada componente de serviço gerado na fase anterior, para a seleção e manutenção de fornecedores.
- Avaliar fornecedores atuais com base nos elementos de serviço julgados relevantes para seleção e manutenção de fornecedores.

- Determinar as diferenças entre bons e maus fornecedores, com base nos elementos de serviços gerados.

- Montar - com base na relevância de serviços, avaliação de fornecedores e distinção entre fornecedores -, uma estrutura de serviços capaz de orientar a formulação de estratégias condizentes com a dinâmica do setor e com as pressões ambientais às quais está exposto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O teor deste capítulo se constitui na revisão da literatura que forneceu a sustentação teórica ao presente trabalho. A inter-relação entre os conceitos de relacionamentos fornecedor-cliente e serviços ao cliente, orientou a estruturação do capítulo, fazendo com que o mesmo fosse subdividido em dois segmentos, a seguir apresentados.

2.1. RELACIONAMENTOS ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE

A revisão da literatura sobre o tema *Relacionamentos entre Fornecedor e Cliente* permitiu identificar uma base teórica que, embora não possa ser considerada farta, revela a evidente preocupação de autores e pesquisadores, principalmente americanos, com relação ao assunto.

Webster⁽²⁹⁾ dedica o capítulo 3 de seu livro "*Industrial Marketing Strategy*" à questão dos relacionamentos entre comprador e vendedor nas trocas industriais. Nesse capítulo, o autor analisa aspectos como: prospecção do potencial para interação entre fornecedores e clientes; métodos de influência na interação fornecedor-cliente; e papel dos serviços ao cliente nos processos de relacionamentos. A análise enfatiza o desenvolvimento da satisfação mútua, fundamentado na lucratividade e nas relações de longo prazo entre fornecedores e clientes. O objetivo de uma negociação, dessa forma, é encarado sob o prisma da maximização do valor da transação para ambas as partes. O serviço ao cliente, de particular interesse para os propósitos do presente trabalho, é encarado pelo autor como abrangendo, inclusive, ações que facilitam as vendas dos clientes ao nível

seguinte do canal. São marcantes, também, como características dos relacionamentos, segundo Webster, a consideração ao longo prazo e ao cliente individual, ou a pequenas agregações deles, como foco das estratégias de marketing e vendas.

Webster⁽³⁰⁾ chama a atenção, também, para três situações de compra com as quais um cliente se depara e que o conduzem a comportamentos diferentes frente a fornecedores. A primeira delas é a **recompra continuada**, que é caracterizada por uma situação de compra repetida: algo já foi comprado antes, de um mesmo fornecedor, ainda que os termos da compra possam apresentar variações. Esta situação é marcada pela rotina. A segunda é a **recompra modificada**, que se caracteriza por alterações na rotina de compra. O objeto da compra já foi adquirido outras vezes, mas cada compra inclui pesquisa sobre fontes alternativas de fornecimento, bem como sobre os termos da compra. A última situação refere-se à **compra nova**, que envolve a compra de algo que nunca fora adquirido antes. Em tal caso, a experiência passada de um comprador tem pouca relevância.

É importante salientar que o presente trabalho analisa somente a situação de compra rotineira, por entender que as demais não apresentam as adequadas condições para que o cliente estabeleça distinções e avaliações acerca dos elementos de serviços que influenciam as decisões de escolha de fornecedores e sejam capazes de conduzir a bons relacionamentos.

A preocupação com o cliente individual é enfatizada também por Jackson⁽³¹⁾. Essa preocupação, segundo ela, constitui-se no primeiro passo para o sucesso no campo do marketing industrial. Jackson chama a atenção para as mudanças de comportamento dos clientes industriais através do tempo, o que assume relevância por ocasião da formulação de estratégias de **marketing mix** baseadas no conceito de relacionamentos. A autora sugere que a abardagem do conceito de

relacionamento exige dinamismo e flexibilidade por parte de um fornecedor que se predisponha a persegui-lo. O fato de os clientes alterarem o comportamento através do tempo, enfatiza ainda, a importância do longo prazo nos relacionamentos entre fornecedores e seus clientes. Desta forma, a chave do sucesso de fornecedores que atendem a clientes industriais, estaria na consideração conjunta a clientes individuais como foco, estratégias de **marketing mix** adaptadas a clientes individuais e prazo.

Com relação à questão do prazo nas relações com clientes, Jackson⁽³²⁾ apresenta as principais diferenças entre relações orientadas para o curto prazo e relações orientadas para o longo prazo (ver Quadro 2).

Relações orientadas para o curto prazo são caracterizadas por clientes cujo comportamento enfatiza preocupação com respostas imediatas de fornecedores quanto às características específicas do produto, níveis de preço, condições de pagamento, datas de entrega, etc. Como tais clientes, dadas as suas características, podem substituir, em parte ou no todo, o seu quadro de fornecedores de maneira fácil e pouco dispendiosa, eles não precisam se preocupar com a manutenção de fornecedores a longo prazo. Os fornecedores, por sua vez, não são também estimulados a planejar relacionamentos a longo prazo.

Por outro lado, relações de longo prazo são caracterizadas por clientes cujo comportamento valoriza a manutenção de fornecedores no longo prazo, em função de que eventuais substituições implicam custos e/ou redução da eficiência em suas operações. Nesse caso, são valorizadas as habilidades do fornecedor em prover um fluxo contínuo de ofertas de produtos perfeitamente enquadrados em um padrão "up-to-date", por um longo período de tempo. A autora salienta, no entanto, que, como nesse caso o cliente é muito mais dependente das capacidades do fornecedor, as quais ele não consegue avaliar direito, ele pode levar em consideração sinais mensuráveis de tais capacidades no curto prazo, ou seja, esse cliente também não

está isento de influências relacionadas a questões imediatistas tais como prazo de entrega atualmente praticado pelo fornecedor, procedimentos de faturamento de acordo com o esperado, etc. Tais questões, embora não representem exatamente variáveis de longo prazo acerca das capacidades do fornecedor, podem ser vistas pelos clientes como importantes fontes para avaliação da competência de fornecedores.

Quadro 2

RELAÇÕES DE LONGO PRAZO X RELAÇÕES DE CURTO PRAZO

LONGO PRAZO	CURTO PRAZO
* Adoção do modelo "lost-for-good"	* Adoção do modelo "always-a-share"
* Alterações significativas de custos em casos de substituição de fornecedor	* Pequenas alterações de custos em casos de substituição de fornecedor
* Investimentos substanciais em processos	* Pequenos investimentos em processos
* Alto risco envolvido	* Baixo risco envolvido
* Foco em tecnologia ou em fornecedor	* Foco em um produto ou em uma pessoa
* Importância elevada da manutenção da relação sob os pontos de vista estratégico e operacional	* Baixa importância da manutenção da relação sob os pontos estratégico e operacional
<i>Relacionamentos de Marketing</i>	<i>Transações de Marketing</i>

Fonte: Adaptado de:

JACKSON, Bárbara Bund. *Winning and keeping industrial customers*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, D.C. Heath & Co., 1985, p.88.

Macneil substitui os termos *transações de marketing* e *relacionamentos de marketing* (ver Quadro 2), respectivamente, pelos termos *transações discretas*⁽³³⁾ e *trocas relacionais*⁽³⁴⁾.

À medida que a troca relacional contribui para a diferenciação do produto e cria barreiras à entrada, ela pode constituir-se em uma vantagem competitiva. Day & Wensley⁽³⁵⁾ argumentam que, em função disso, os fornecedores precisam saber planejar e gerir com eficiência suas relações de troca com clientes. Chamam a atenção para o fato de que as relações de troca se intensificam a partir de uma transação inicial, desdobrando-se em serviços na área financeira, em consultas mais freqüentes, em ofertas de sistemas de manutenção/repares/operação (MRO) e assim por diante. Essa situação, se bem entendida e gerenciada, amplia as condições para a criação de barreiras à entrada de concorrentes e, é claro, para o estabelecimentos de vantagem competitiva. A comparação entre os conceitos de **transações discretas e trocas relacionais** aparece sintetizada no Quadro 3.

Quadro 3

COMPARAÇÃO ENTRE TRANSAÇÕES DISCRETAS E TROCAS RELACIONAIS

Bases de Comparação		Transações Discretas	Trocas Relacionais
A) Características Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> • Tempos da troca (início; duração; término). 	<ul style="list-style-type: none"> • Início bem demarcado; curta duração; término bem definido 	<ul style="list-style-type: none"> • Início marcado por encontros prévios; longa duração; reflete um processo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Partes Envolvidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Duas partes 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente mais de duas partes
	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigações (Relacionadas e três aspectos: Fontes de Satisfação; Fontes de Obrigação e Especificidades). 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação vem a partir da oferta; obrigações vêm das crenças e costumes (pressão externa); obrigações são padronizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação e fontes de obrigações têm base nas promessas feitas além das leis e costumes; as obrigações são sistematizadas, detalhadas e administradas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas para o Relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de interesses e pouca unidade; são esperadas dificuldades para o futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de interesses e dificuldades futuras são contrabalançadas pela confiança e busca de unidade

continua...

continuação...

	Bases de Comparação	Transações Discretas	Trocas Relacionais
B) Características do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Relações Pessoais (Interação Social e Comunicação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações pessoais mínimas; predominam comunicações tipo rituais (praxe). 	<ul style="list-style-type: none"> • Importantes relações pessoais e satisfações não econômicas; comunicação formal e informal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Solidariedade Contratual (Regulamentação da Troca para Assegurar o Desempenho). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas normas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no aspecto legal e autoregamentação; satisfações psicológica causam ajustamentos internos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Transfirabilidade (Possibilidade de Transferir Direitos e Obrigações a outras partes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Total possibilidade de transferência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada possibilidade de transferência; a troca é altamente dependente da identidade das partes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação (Especialmente Esforços Conjuntos de Planejamento e Desempenho). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> • Significativos esforços conjuntos, relacionados tanto a planejamento quanto a desempenho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoca, primordialmente, a substância da troca; futuro não é antecipado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoca o processo de troca; planejamento detalhado para o futuro.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuração e Especificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca atenção a mensuração e à especificação; o desempenho é obvio 	<ul style="list-style-type: none"> • Significativa atenção às medidas, especificando e qualificando todos os aspectos do desempenho, incluindo benefícios futuros.
	<ul style="list-style-type: none"> • Poder (Capacidade de Impor-se). 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder pode ser exercitado quando promessas são feitas antes da troca 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência aumenta aplicação judiciosa de poder na troca.
	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de Benefícios e Encargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clara divisão de benefícios e encargos de cada parte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comumente inclui algumas divisões de benefícios e encargos e ajustamentos destes através do tempo.

Fonte: MACNEIL, 1978 E 1980 in: DWYER, F. Robert et alli. *Developing buyer - seller relationships*. Journal of Marketing, N. 51, Abril, 1978, pp. 11-27.

Com o propósito de delinear uma estrutura para o desenvolvimento de relacionamentos entre fornecedores e clientes, Scanzoni⁽³⁶⁾ cita e analisa cinco fases através das quais os relacionamentos evoluem:

Fase 1: *Conscientização*. Refere-se ao reconhecimento de uma das partes de uma troca em potencial de que a outra parte é um "parceiro" viável. A interação entre as partes ainda não se verifica nessa fase.

Fase 2: *Exploração*. Diz respeito à fase de pesquisa e julgamentos das partes envolvidas no relacionamento. Nessa fase, os parceiros da troca avaliam aspectos tais como obrigações, benefícios e encargos, bem como a possibilidade efetiva de troca. A fase de exploração pode ser muito breve, ou então necessitar de um período longo de testes e avaliações das partes. A fase de exploração pode ser subdividida em cinco subprocessos: atração; comunicação e barganha; demonstração e exercício de poder; estabelecimento de normas e desenvolvimento de expectativas.

Fase 3: *Expansão*. Refere-se ao crescimento contínuo em benefícios obtidos pelos parceiros envolvidos no relacionamento. Decorre da interdependência crescente.

Fase 4: *Compromisso*. Concerne a uma promessa ou garantia, implícita ou explícita, de que o relacionamento sofrerá continuidade. Tipicamente, o compromisso conota solidariedade e coesão entre as partes.

Fase 5: *Dissolução*. Diz respeito à possibilidade de ocorrer retirada ou desencadeamento entre as partes, implícita no conceito de desenvolvimento de relacionamento. A dissolução, normalmente, constitui-se em um processo traumático. Considere-se, por exemplo, o trauma que seria provocado pela descontinuidade do fornecimento do velho "coke" pela Coca-Cola, a seus clientes.

Infelizmente, segundo Scanzoni⁽³⁷⁾, muito pouco é conhecido sobre dissoluções ou desencadeamentos. Alguns trabalhos empíricos sobre esse assunto têm sido desenvolvidos por Baxter⁽³⁸⁾⁽³⁹⁾⁽⁴⁰⁾. Os trabalhos de Baxter são, principalmente, baseados em uma estrutura de dissolução desenvolvida por Duck⁽⁴¹⁾. A essência desse modelo conduz a se admitir que a dissolução começa ao se atingir um estágio no qual uma das partes avalia suas insatisfações com a outra, concluindo que o ônus da continuidade do relacionamento ou de uma eventual mudança, é maior do que os benefícios auferidos.

Com base nas cinco fases do relacionamento é apresentado um modelo para o desenvolvimento de relacionamentos (ver Figura 1). Tal modelo é trabalhado com vistas à sua aplicação na área industrial, não abrangendo as relações em nível de consumidores. Dwyer, Schurr & Oh⁽⁴²⁾ vêem, como principais aplicações desse modelo, as seguintes: orientador básico nas mensurações de desempenho; orientador nos processos de gerenciamento e redução de conflitos entre as partes envolvidas; orientador na construção de barreiras à saída, ou na inibição à dissolução do relacionamento.

Estudo realizado por Dion & Banting⁽⁴³⁾, cuja amostra abrangeu 302 compradores, ligados a empresas ocidentais, demonstrou que o desempenho dos compradores estava relacionado à predisposição à cooperação entre as partes da troca. Os autores concluíram, também, que questões de preço não eram o principal elemento visado na administração das compras. A interação com fornecedores deslocava a atenção para outros aspectos, o que valoriza a consideração ao conceito de relacionamento.

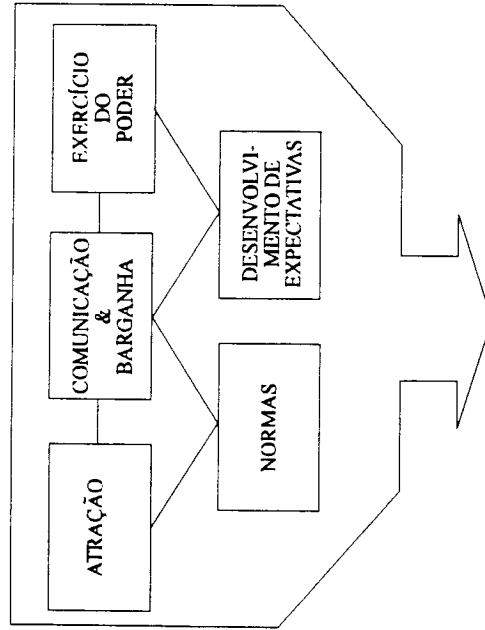
Figura 1

MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS

FASES DO RELACIONAMENTO

1. Conscientização
2. Exploração
3. Expansão
4. Compromisso

Subprocessos Incentivadores do Aprofundamento do Relacionamento



CARACTERÍSTICAS DE CADA FASE

1. Considerações unilaterais das potencialidades de troca de parceiros
2. Ocorrência de interação mútua. Um aumento gradativo da interdependência leva a testes e sondagens bilaterais.
3. O exercício bem sucedido das fontes de poder, marca o início da expansão. Satisfações mútuas aprofundam a interdependência.
4. Mecanismos contratuais e/ou sistemas de valores compartilhados, asseguram a manutenção da interdependência.

Dependência de Vendedores em Relação a Compradores

Dependência de Compradores em Relação a Vendedores

Fonte: DWYER, F. Robert et alli. *Developing buyer - seller relationships*. Journal of Marketing, nº 51. April 1989. p. 21

Chonko⁽⁴⁴⁾ argumenta que, embora a habilidade de barganha seja um componente importante nos processos de troca, deve-se considerar dois pontos de vista alternativos:

(1) Barganha utilizada em processo de negociação cuja visão das partes é a de uma divisão competitiva de um bolo de tamanho fixo, ou "barganha de soma zero". Nesse caso, o comportamento de compradores e vendedores promove um estado de intransigência que desencoraja o que o autor chama de "barganha interativa" e acaba, no longo prazo, prejudicando a ambas as partes da troca. Este ponto de vista corresponde, no máximo, ao que Jackson⁽⁴⁵⁾ chama de transações de marketing, ou às trocas discretas analisadas por Macneil⁽⁴⁶⁾.

(2) Ponto de vista interativo, ou **modelo ganha-ganha**. Nesse, o tamanho do bolo cresce como resultado do processo de interação. O conceito de relacionamento está inserido nesse modelo, com cada uma das partes predisposta à busca do crescimento conjunto - colaborando entre si. Tal predisposição à colaboração foi definida por Day & Michaels⁽⁴⁷⁾ como um **estilo de negociação via resolução de problemas**, tendo como objetivo a maximização da satisfação de ambas as partes.

A conclusão a que a análise do teor deste item conduz, é a de que a nova era do marketing industrial deve ser construída sobre uma efetiva gerência de relacionamentos. O profissional de marketing industrial precisa de coordenar as atividades de marketing de sua empresa em função de uma ampla gama de necessidades dos clientes. Trata-se, em outras palavras, de gerenciar a interface entre fornecedor e cliente. Para Spekman & Johnston⁽⁴⁸⁾, a obtenção de vantagens competitivas por parte de um fornecedor depende, na verdade, de suas habilidades em demonstrar ao cliente o valor resultante das interdependências funcionais entre

ambos, bem como de sua habilidade em interagir e influenciar o centro de compras da empresa-cliente no processo de tomada de decisão.

2.2. SERVIÇOS AO CLIENTE

Os serviços ao cliente, como forma de operacionalizar o conceito de relacionamento entre fornecedores e clientes, encontra campo fértil, segundo La Londe & Zinszer⁽⁴⁹⁾, principalmente em economias caracterizadas por inflação alta, taxas de juros elevadas, recessão e por uma variedade de outras adversidades que desafiam e estimulam um gerenciamento mais eficiente dos negócios. Em tais circunstâncias, os administradores tornam-se mais sensíveis: à redução dos níveis de estoque e melhoras no giro; à eliminação de itens de baixo giro; ao uso de medidas para melhorar a utilização de estoques.

Isso vai abrindo espaços para que fornecedores ampliem suas ofertas através da agregação de serviços aos seus produtos fisicamente concebidos. Tais serviços devem estar sincronizados com necessidades específicas do cliente. A intenção de um cliente em reduzir seus níveis de estoque, por exemplo, abre a perspectiva para um fornecedor oferecer um prazo de entrega mais reduzido e mais regular. É preciso, no entanto, que essas aspirações do cliente sejam identificadas, que as reais condições do fornecedor em atender a tais aspirações sejam avaliadas, bem como se avaliem as condições da concorrência em reagir a ofertas ampliadas, e assim por diante.

Dessa forma, o conceito de serviços ao cliente apresenta desafios interessantes do ponto de vista da pesquisa. Primeiramente, no sentido de se obterem as informações corretas e oportunas. Depois, e talvez o mais difícil, conseguir uma visão uniforme de todos aqueles que, dentro da empresa, estarão envolvidos com a oferta de serviços aos clientes. Como o conceito de serviço em si depende de

aspectos situacionais, ele pode ser diferentemente encarado por empresas distintas, ou até mesmo dentro de uma mesma empresa. Segundo La Londe & Zinszer⁽⁵⁰⁾, corre-se o risco de que a alta administração, o gerente de marketing, o encarregado da distribuição física, tenham visões diferentes acerca do conceito de serviços ao cliente. O mesmo também pode acontecer por parte de quem recebe o serviço.

Situações como as citadas dificultam a padronização de termos e procedimentos usados no campo dos serviços ao cliente, ao mesmo tempo em que sugerem dificuldades em se utilizarem modelos capazes de normatizar a oferta de serviços de um ponto de vista genérico. Cada caso exige tratamento específico. Tais dificuldades estão estampadas em estudos que se propuseram a examinar múltiplas indústrias como se elas constituíssem um grupo homogêneo no que concerne aos serviços oferecidos⁽⁵¹⁾.

Para Sterling & Lambert⁽⁵²⁾, alguns pesquisadores também falham em posicionar corretamente os serviços ao cliente dentro da estratégia geral de marketing da empresa, ao examinarem serviços ao cliente de uma maneira isolada do resto do **marketing mix**⁽⁵³⁾. Outros não percebem, corretamente, as diferenças entre variáveis relacionadas a serviços e variáveis relacionadas a outros elementos do **marketing mix**⁽⁵⁴⁾.

Não obstante, embora haja dificuldades em se lidar com o conceito de serviços ao cliente, ele vem assumindo importância crescente no campo do marketing industrial. As empresas estão-se conscientizando de que o conceito de serviços ao cliente precisa de ser integrado a outros componentes do **marketing mix**. De acordo com Sterling & Lambert⁽⁵⁵⁾, os serviços ao cliente estão se tornando cada vez mais importantes tanto na participação de mercado de um fornecedor industrial, quanto na sua lucratividade.

Analisando a evolução dos serviços ao cliente oferecidos por empresas francesas, Mathe⁽⁵⁶⁾ conclui que eles, em geral, sofreram transformações através do tempo, demarcadas por quatro grandes etapas:

(1) Os serviços ao cliente são considerados um custo necessário, com o qual a empresa precisa arcar. Representam um centro de custos e estão, geralmente, ligados ao departamento de vendas;

(2) Os serviços passam a ser encarados como atividades capazes de produzir contribuições aos lucros. Reconhece-se, também, seu valor na manutenção de clientes no longo prazo. Nessa etapa da evolução, a responsabilidade pelo gerenciamento dos serviços é transferida do departamento de vendas para o departamento de marketing;

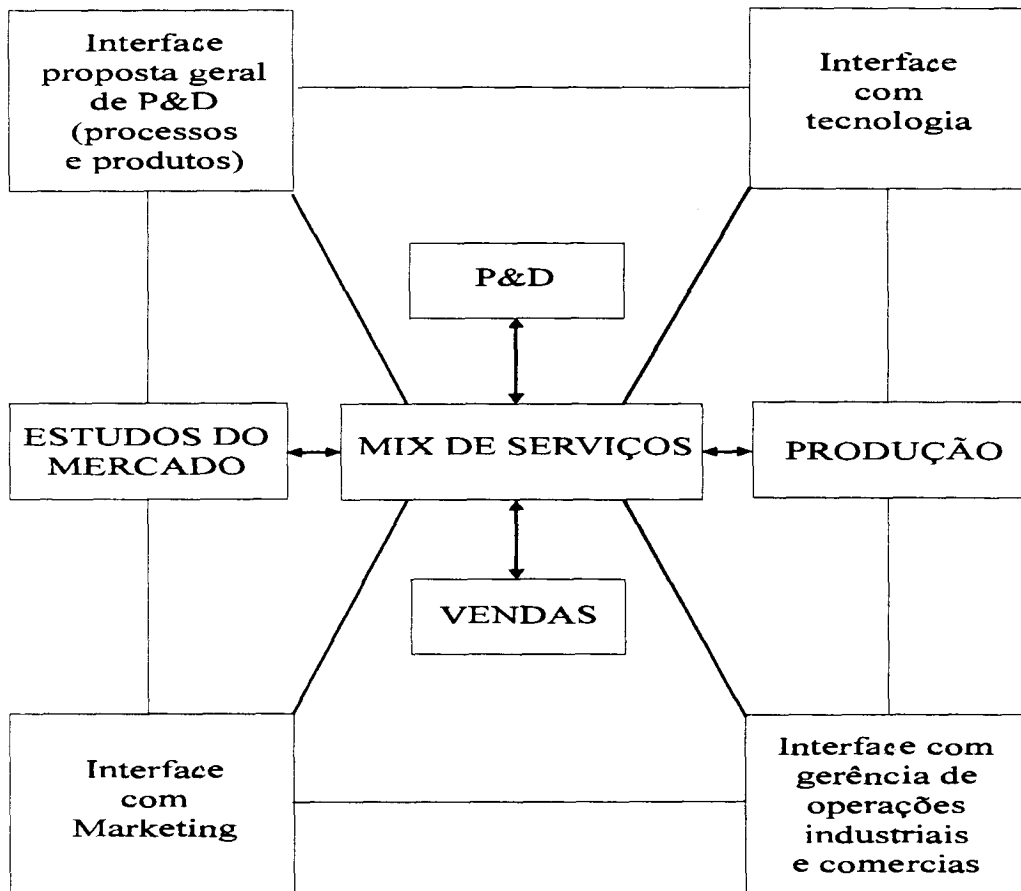
(3) Os serviços constituem um centro de lucro e passam a chamar a atenção da administração geral;

(4) O conceito de serviços ao cliente é ampliado. Passa-se ao reconhecimento e à análise dos serviços em termos de suas interfaces com outras áreas vitais da empresa. Amplia-se a atenção ao conceito de "mix de serviços" (ver Figura 2).

Outro estudo realizado em 1982, junto a uma amostra de 20 empresas industriais nos Estados Unidos⁽⁵⁷⁾, revelou resultados semelhantes aos encontrados por Mathe⁽⁵⁸⁾ na França. As características dos serviços vão sofrendo transformações através de três fases, que se deslocam de um estágio caracterizado por pouca atenção aos serviços, para outro, altamente concentrado em serviços, ao mesmo tempo em que a lucratividade, oriunda das atividades de serviços, cresce (ver Quadro 4).

Figura 2

REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DAS INTERFACES ENTRE MIX DE SERVIÇOS E OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA



Fonte: MATHE, Hervé. *Service-Mix strategies: A three-step guide*. EUROLOG-GROUP ESSEG, Society of Logistic Engineers, France, 1990, vol. 7, p.156.

Quadro 4

FASES DO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Características das empresas e de sua posição no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes no mercado; • Crescimento rápido; • Escassez de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continua o crescimento rápido de vendas; • Expansão da capacidade instalada; • Expansão geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de vendas tende a se anular; • Grandes capacidades instaladas; • Oferta de serviços exige dedicação de especialistas e requer níveis significativos de recursos.
Características dos principais serviços demandados.	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de recursos; • Balanceamento entre serviços de instalação e serviços de manutenção/ reparos • Mesma equipe vende e presta serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidade e consistência dos serviços; • Responsabilidade em atender as aspirações do cliente; • Esforços em serviços alocados segundo geográfico; • Melhores informações sobre níveis de serviços e custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades coordenadas de um grande número de pessoas; • Ofertas de serviços tornem-se rotineiras; • Serviços geram lucro para a empresa; • Surgem os controles de custos de serviços.

Fonte: Adaptado de:

MANAGEMENT ANALYSIS CENTER, USA, 1982 in MATHE, Hervá. *Service Mix Strategies: A three - steep Guide*. EUROLOG-GROUP ESSEG, Society of Logistics Engineers, France, 1990, vol.7, p.202.

É importante observar que a estrutura organizacional montada para atender a evolução dos serviços demarcada pelas três fases apresentadas no Quadro 4, também evolui (ver Quadro 5).

Quadro 5

EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ATENDER A EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<ul style="list-style-type: none"> • Organização para atender serviços: – Estrutura; – Sistema de relatórios; – Sistema de controle financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada; • Centro de custos ou centro de lucros primitivos; • Lucratividade não mencionada como uma prioridade; • Parte da organização de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada; • Centro de lucros evoluído ou sistemas paralelos de centros de custos e lucros; • Maior ênfase em lucratividade; • Parte da Organização de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada; • Autênticos centros de lucro ou centros de investimentos; • Concentração em tornar o serviço em um contribuidor real à lucratividade da empresa; • Organização independente.

Fonte: Idem; Ibidem.

2.2.1. Classificação de Serviços aos Clientes

A revisão da literatura identificou diferentes formas de classificar serviços aos clientes. Dentre elas, quatro apresentam contribuições consideradas importantes para este trabalho e são, a seguir, sumarizadas.

(1) **Classificação segundo o momento em que os serviços são oferecidos** (59):

a) *Serviços Pré-Transacionais*. Ocorrem antes da transação. Stephenson & Willett⁽⁶⁰⁾ caracterizam os elementos pré-transacionais como serviços "soft". Não estão diretamente envolvidos na função de distribuição física. Os serviços pré-transacionais podem estar relacionados a:

- *Declaração escrita da política de serviços aos clientes.* A empresa estabelece os seus padrões no que se refere aos serviços a serem prestados. Ou seja, corresponde a uma declaração formal da empresa ofertante, acerca de sua política de serviços, baseada nas necessidades dos clientes.

- *Conhecimento aos clientes da política definida.* A empresa com padrões de serviços estabelecidos, providencia sua divulgação entre os clientes. Essa providência permite, por parte dos clientes, a geração de expectativas sobre a empresa ofertante, além de reforçar a relação de confiança que se deseja estabelecer.

- *Estrutura organizacional.* A interface de funções, necessária ao eficiente desempenho dos papéis de atendimento ao cliente (ver Figura 2), precisa aparecer refletida na estrutura organizacional da empresa.

- *Sistema flexível.* A predisposição em servir os clientes requer flexibilidade. Sem ela, o sistema não consegue responder pronta e eficientemente aos imprevistos.

- *Administração dos serviços de distribuição física.* Os serviços ligados ao treinamento dos clientes e/ou distribuidores dos produtos de um fornecedor devem ser administrados. Esse treinamento deve visar, basicamente, a um melhor gerenciamento de estoques e pedidos, melhorando o fluxo dos produtos.

b) *Serviços Transacionais.* Os elementos que compõem os serviços transacionais são os mais fácil e comumente associados ao conceito de serviços ao cliente.

- *Disponibilidade.* A presença de estoque para entrega imediata do produto demandado é o que caracteriza a disponibilidade. No caso de bens industriais, mais importante do que a disponibilidade imediata de estoque, é a

possibilidade de fornecimento do produto dentro do tempo mínimo solicitado pelo cliente. Disponibilidade, nesse caso, está associada à possibilidade de se fazer uma previsão confiável do tempo que o fornecedor levará para efetivar a entrega.

- *Informações sobre o pedido.* A habilidade de uma empresa em fornecer informações rápidas e precisas sobre o pedido tais como: processamento, previsão de embarque, previsão de entrega no cliente, faturamento, etc, reveste-se de importância no que diz respeito ao aumento da confiabilidade da empresa. O desenvolvimento dos sistemas de informação constitui-se em um fator relevante no sentido de simplificar e agilizar a operacionalização desse serviço.

- *Ciclo do pedido.* O tempo total dispendido por um fornecedor para entregar o produto, contado a partir do momento em que o cliente emitiu o pedido, constitui esse ciclo. É importante destacar que a regularidade, no mercado industrial, é, normalmente, mais importante do que o tempo total requerido para a entrega do pedido ao cliente. Isso sugere que se podem obter melhores resultados através de um bom gerenciamento do ciclo do pedido, do que, propriamente, através da sua redução.

- *Atendimento a pedidos urgentes.* O bom atendimento, por ocasião das solicitações urgentes, pode trazer muita satisfação ao cliente, embora a imprevisibilidade, implícita nesse caso, seja um aspecto indesejável. É conveniente, portanto, que a empresa estabeleça uma política para o atendimento desse tipo de pedido.

- *Conveniência no pedido.* O grau de dificuldades encontrado pelo cliente para fazer o pedido, devido a estruturas excessivamente burocráticas ou equipes de vendas despreparadas, podem prejudicar, muitas vezes, a agilidade do sistema, levando a um descontentamento do cliente.

- *Substituição de produtos.* A possibilidade de substituir um item que não esteja disponível no estoque do fornecedor por outro similar, resolve o problema do cliente. A falta de opções é uma das causas de descontentamentos de clientes. Esta situação pode ser evitada através da substituição de produtos.

c) *Serviços Pós-Transacionais.* Dizem respeito aos serviços que dão suporte ao produto após a venda, ou então, durante o seu uso pelo cliente. Esses elementos visam agregar valor ao produto oferecido, através da proteção/garantia oferecida ao cliente, no sentido de que produtos defeituosos ou não perfeitamente adequados às necessidades e/ou aspirações do cliente, possam ser ajustados ou substituídos. Os serviços pós-transacionais, correspondem a:

- *Instalação, garantia e manutenção.* Esse serviço, normalmente, assume relevância para a própria decisão de compra do cliente, principalmente nos casos de bens industriais de alto valor. Para desempenhar tais funções, quatro subsistemas são necessários: (1) assistência para garantia de funcionamento do produto, de acordo com o prometido; (2) disponibilidade de peças, ou componentes, de reposição; (3) manifestação de garantia e manutenção tanto através de documentação (como manuais, instruções de uso, etc.), quanto da acessibilidade ao fornecimento de peças/componentes; (4) existência de um trabalho administrativo para viabilizar tais garantias.

- *Identificação de produtos e clientes.* Esse procedimento pode facilitar a identificação de usuários de produtos potencialmente defeituosos, como no caso de automóveis, alimentos ou medicamentos. Através de um número de série, pode-se rastrear um produto defeituoso, antes mesmo que o defeito se manifeste. Tal procedimento, por exemplo, é bastante comum nas montadoras de automóveis, que

oferecem "revisões gratuitas" aos proprietários com vistas a detectar possíveis defeitos e corrigi-los antes que se manifestem.

- *Atendimento a reclamações.* A empresa deve estabelecer uma política de procedimentos nesse sentido. Embora seja óbvio que nem todas as reclamações de clientes são plausíveis, "ouvir" o cliente reveste-se de extrema valia.

- *Substituição temporária de produtos.* Esse serviço é muito importante no caso de produtos industriais, como equipamentos e máquinas. Em muitas ocasiões, toda uma linha de produção pode ser paralisada pela quebra de uma máquina ou equipamento. Se, durante o período de reparo, o cliente puder contar com a atenção do fornecedor no sentido de substituir temporariamente o produto, isso pode representar um significativo incremento da confiança e fidelidade do cliente.

(2) Classificação, segundo os elementos do composto de marketing:

Sterling & Lambert⁽⁶¹⁾ julgam que a relação de serviços que normalmente tem sido considerada nos trabalhos até agora realizados, é muito pequena para atender à amplitude de necessidades de um cliente. Segundo esses autores, a maioria dos estudos realizados no passado, além de, tipicamente, concentrarem-se em um número limitado de serviços, definiram tais serviços de forma precária. A conceituação de termos como confiabilidade, exatidão da ordem e ciclos de tempo⁽⁶²⁾, conduz, normalmente, a interpretações ambíguas e inexatas.

No trabalho que realizaram em 1986, e que ganhou o prêmio "*Grosvenor Plowman*" - concedido pela Conferência de Docentes da Área de Transportes e Logística dos Estados Unidos a trabalhos de reconhecido destaque -, Sterling & Lambert⁽⁶³⁾ fizeram uma pesquisa junto à indústria de móveis e sistemas

para escritórios, para a qual utilizaram: 99 variáveis relacionadas a serviços, para o segmento da pesquisa dirigido a intermediários; 88 variáveis para o segmento da pesquisa dirigido a usuários finais; 82 variáveis para o segmento da pesquisa dirigido a firmas de arquitetura e projetos.

Além da questão relacionada ao número de variáveis utilizadas, o trabalho de Sterling & Lambert também inovou no que se refere à base utilizada para classificar serviços ao cliente. Utilizaram como base os elementos do composto de marketing.

Da relação de Sterling & Lambert, utilizada para a pesquisa junto a intermediários - de particular interesse para o presente trabalho -, são listados abaixo os serviços identificados como mais importantes.

(1) Referentes a Preço:

a) *Estrutura de Descontos:*

- Descontos por quantidade - dentro de condições normais de entrega;
- Descontos por quantidade - em situações de embarque rápido;
- Condições especiais de preço - dentro de condições normais de entrega;

- Condições especiais de preço - em situações de embarque rápido;

b) *Condições de Preço Combinadas:*

- Ofertas que incluem frete;
- Ofertas que incluem instalação;
- Condições de preço para pagamento antecipado;

(2) Referentes à Promoção:

a) *Venda Pessoal:*

- Comportamento de representantes e vendedores; - Capacidade de representantes e vendedores em entenderem e se anteciparem a necessidades futuras do cliente;

- Tempo de resposta às solicitações feitas por clientes;

- Assistência ao cliente na composição do pedido.

b) *Assistência e Treinamento:*

- Habilidade do fornecedor (fabricante ou distribuidor) em contribuir para o desenvolvimento do cliente, principalmente com vistas a melhorar a sua produtividade;

- Habilidade do fornecedor em avaliar as instalações atuais do cliente, face às suas necessidades;

- Assistência do fornecedor (principalmente fabricante) na instalação, uso e manutenção do produto oferecido;

- Promoção de seminários por parte de intermediários e/ou distribuidores, com vistas a instrução/melhoria dos conhecimentos dos clientes;

- Ofertas de programas de treinamento por fabricantes e/ou distribuidores, com vistas à melhoria do desempenho de funções gerenciais pelo cliente;

- Propaganda em mídia nacional, veiculada pelo fabricante.

(3) Referente a Produto:

a) *Facilidades do Produto:*

- Continuidade das mesmas linhas de produto por longos períodos de tempo;

- Facilidade, simplicidade e tempo requerido para dominar o uso do produto - tempo necessário, em outras palavras, para começar a trabalhar eficientemente com o produto do fornecedor;

- Padronização de componentes através de múltiplas linhas;
- Flexibilidade para o intercâmbio de produtos.

b) *Desenvolvimento de Produto;*

- Número de novos produtos introduzidos anualmente;
- Inovação efetiva proporcionada pelos novos lançamentos;
- Frequência de introdução de novos produtos.

c) *Amplitude de Produto e Padrões de Qualidade:*

- Opções de "design" e padrões de qualidade dos produtos oferecidos;
- Amplitude da linha de produtos oferecida;
- Energia e conduta gerencial na solução de problemas ocorridos em

produtos oferecidos.

(4) Referente à Distribuição:

a) *Tempo do Ciclo do Pedido:*

- Lapso de tempo prometido - para pedidos normais;
- Lapso de tempo prometido - para pedidos urgentes;
- Capacidade de cumprimento dos prazos prometidos;
- Consistência do ciclo do pedido (baixa variabilidade);

b) *Eficiência do Sistema de Informação em Distribuição:*

- Manutenção de estoques capazes de atender o pedido por completo;
- Precisão em prever a data de embarque;
- Disponibilidade de estoque para atendimento de casos de embarques

rápidos;

- Habilidade do fornecedor na agilização do processamento e expedição de pedidos;

- Habilidade na oferta de serviços específicos;

- Habilidade na viabilização de mudanças na data de entrega previamente combinada.

c) *Serviços de Transporte:*

- Disponibilidade para oferta de serviços de coleta;
- Fretes de eventuais devoluções bancados pelo fornecedor.

d) *Pedido Atendido por Completo:*

- Pedidos normais atendidos por completo;
- Pedidos eventuais (não programados) atendidos por completo.

(3) Classificação, segundo o conceito de serviço:

Bowersox⁽⁶⁴⁾ argumenta que embora a maioria dos executivos concorde com que serviços ao cliente sejam importantes para efeitos de definições estratégicas no marketing industrial, eles encontram dificuldades na determinação do exato significado do termo. Duas interpretações gerais, normalmente usadas, são: (1) serviço ao cliente é tudo aquilo que facilita a interação entre fornecedores e clientes; (2) serviço ao cliente é tudo aquilo que promove o ajuste de uma oferta às necessidades de um cliente.

Ainda que tais interpretações estejam sintonizadas com uma perspectiva qualitativa do conceito de serviços, elas não são capazes, segundo esse autor, de transcrever com a objetividade necessária, o significado do termo **serviços aos cliente**.

Com o propósito de esclarecer essa dificuldade conceitual La Londe & Zinzer⁽⁶⁵⁾ sugerem a consideração a três dimensões de serviços que podem servir também de base classificatória de serviços:

a) *Serviços ao cliente podem ser encarados como atividades.* Essa dimensão consiste em se visualizar o serviço como um processo a ser gerenciado. O resultado do serviço está associado à concretização de um conjunto de ações

previamente descritas, tais como, assistência técnica, treinamento do cliente, fornecimento de informações sobre o andamento de pedidos, etc.

b) *Serviços ao cliente podem ser encarados como níveis de desempenho a serem atingidos por fornecedores.* Essa dimensão consiste em associar os serviços a uma série de níveis de desempenho de um fornecedor com vistas a atender às aspirações de clientes. Enquadram-se aqui as situações de serviços que visam a atender ao cliente em termos de prazos, disponibilidade de estoques, precisão no atendimento de pedidos, etc. Por exemplo, presença de estoques em níveis que permitam atender às solicitações do cliente por completo em 95% dos casos; utilização de prazo de entrega de pedidos uniforme de 10 dias.

c) *Serviços ao cliente podem ser encarados como uma filosofia administrativa.* Essa dimensão visualiza os serviços como atitudes de um fornecedor que facilitam a interface com os clientes, orientando as atividades e o atingimento dos níveis de serviço, mas constituindo-se, ao mesmo tempo, em itens do próprio serviço. Por exemplo, a flexibilidade de um fornecedor, enquanto manifestação atitudinal emergente de uma filosofia orientadora de suas atividades e dos níveis de serviços, pode ser identificada e avaliada pelo cliente isoladamente.

(4) Classificação, segundo categorias de produtos tangíveis:

Para classificar serviços ao cliente de acordo com categorias de produtos tangíveis, Mathe⁽⁶⁶⁾ utiliza quatro elementos básicos que emergem quando se pensa em responder à questão **por quê oferecer serviços aos clientes?** Esses elementos dizem respeito a:

a) *Serviços integrados a produtos.* Respostas da empresa às necessidades ampliadas do cliente. Refere-se ao produto em si acrescido das adaptações necessárias, em diferentes momentos, para que ele funcione bem.

b) *Preparação para o Uso.* Operações que permitem ao cliente obter o melhor desempenho do produto. Abrangem desde o planejamento do espaço necessário ao produto até a colocação em funcionamento, no caso de uma máquina ou equipamento.

c) *Informação.* Funções vitais decorrentes da obtenção, processamento e análise de dados, bem como da circulação da informação resultante. Tais serviços são operacionalizados através da distribuição de manuais ou folhetos técnicos, bem como através de treinamento especializado oferecido aos clientes.

d) *Manutenção.* Número de operações, quase sempre bem definidas dentro das relações de um fornecedor com seus clientes, tais como: manutenção preventiva ou corretiva, substituição de produtos, empréstimo temporário de produto, etc.

O Quadro 6 apresenta uma síntese da classificação de serviços baseada em três categorias de bens tangíveis, desenvolvida por Mathe.

CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS, SEGUNDO CATEGORIAS DE PRODUTOS TANGÍVEIS.

TIPOS DE BENS TANGÍVEIS	INTEGRAÇÃO	PREPARAÇÃO	INFORMAÇÃO	MANUTENÇÃO
1ª Categoria: Bens de Consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas para identificação de características/detalhes de um novo produto; • Definição da embalagem com vistas ao uso, promoção e distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho, entrega; • Apoio promocional • Preço • Tamanho do pedido • Disponibilidade de equipamento para estocagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações aos clientes, baseadas em folhetos técnicos. • Atendimento a reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de qualidade; • Substituição de produtos defeituosos.
2ª Categoria Bens duráveis de pouca ou média complexidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas a clientes para desenvolver ou adaptar equipamentos; • Ofertas de produtos complementares; • Definição de problemas de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega; • Fornecimento/ disponibilidade de peças e componentes; • Distribuição de estoques de forma a facilitar o acesso a eles pelo cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuais de instrução • Atendimentos a reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição temporária de produtos; • Manutenção preventiva; • Manutenção corretiva.
3ª Categoria: Sistemas ou equipamentos de alta tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de especificações para novos sistemas, em conjunto com clientes; • Oferta de módulos complementares do sistema; • Cálculo de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega; • Montagem; • Acompanhar o início do funcionamento; • Prover facilidades para a manutenção do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura técnica • Demonstração e simulação • Manuais de operação • Programa de treinamento do usuário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição no caso de sistemas defeituosos; • Manutenção preventiva e corretiva; • Renovação ou reconstrução de módulos do sistema.

Fonte: MATHE, Hervé. *Service-Mix Strategies: Three-Step Guide*. EUROLOG-GRUOP ESSEG. Society of Logistics Engineers. France. 1990, vol. 7, p. 58

2.2.2. Etapas para Implantação de Ofertas de Serviços ao Cliente

Quanto às etapas a serem seguidas por uma empresa para implantação de serviços ao cliente, Bowersox⁽⁶⁷⁾ propõe a seguinte seqüência:

(1) Levantamento cuidadoso das reais necessidades dos clientes (mercado), em termos de serviços, e a posição da concorrência. A identificação das necessidades dos clientes tem como objetivo básico determinar os elementos-chave dos serviços ao cliente, ou seja, importantes sob o seu ponto de vista. O conhecimento da concorrência, principalmente no que se refere à sua posição atual e aos possíveis movimentos futuros, torna-se necessário tendo em vista a natural pretensão de quem formula uma estratégia, de vir a estabelecer uma vantagem em relação aos concorrentes.

(2) Estabelecimento dos objetivos e padrões a serem seguidos pela empresa no que se refere ao pacote de serviços a ser desenvolvido e oferecido aos clientes. Essa etapa requer cuidados especiais no sentido de que, tanto os objetivos quanto os padrões de serviços estabelecidos, sejam adequados à real capacidade da empresa.

(3) Criação de sistemas específicos de gerenciamento, voltados à divulgação, lançamento, acompanhamento, mensuração e avaliação das atividades que compõem os serviços aos clientes.

(4) Instituição de mecanismos de controle, com base nos quais possam ser procedidas revisões e ajustes no sistema, com vistas a mantê-lo adaptado à evolução das necessidades dos clientes.

Com relação à questão da implantação de serviços a clientes, Bloch, Hababou & Xardel⁽⁶⁸⁾, desenvolveram um plano de ação composto de dezoito pontos, cada um deles constituindo-se, na verdade, em orientação básica para a implantação de serviços:

a) Fixar e divulgar um objetivo claro e constante, cuja essência encerre a predisposição da empresa em melhorar, de forma evolutiva, sua atuação no que diz respeito à oferta de serviços aos clientes;

b) Sensibilizar todas as áreas e pessoas da empresa acerca da necessidade de se ter uma clientela satisfeita, bem servida e fiel;

c) Aproveitar todas as oportunidades que se tiverem para ocupar a posição de cliente da sua própria empresa;

d) Verificar e avaliar a competência e as atitudes de todos aqueles que estão em contato constante com os clientes;

e) Examinar, imparcialmente, como o cliente é tratado pela empresa;

f) Observar e avaliar como os concorrentes tratam seus clientes, com vistas a identificar a posição ocupada no contexto competitivo e empreender ações para superar os concorrentes;

g) Atentar para as pequenas coisas que podem levar às grandes diferenças.

h) Reorientar os procedimentos em direção à simplificação, com o propósito de facilitar a vida de colaboradores e clientes;

i) Fixar com flexibilidade, mas com rigor na aplicação, os serviços a serem oferecidos;

j) Determinar, juntamente a cada uma das pessoas envolvidas com a prestação de serviços aos clientes, pontos de controle adequados e objetivos, passíveis de mensuração;

l) Atribuir responsabilidades às pessoas envolvidas com a prestação de serviços aos clientes, fazendo por eles o que gostaria que eles fizessem por seus clientes;

m) Investir constantemente na formação e aperfeiçoamento do pessoal, direta ou indiretamente ligado à prestação de serviços a clientes;

n) Usar recursos de informática e novas tecnologias para melhorar a eficácia dos serviços oferecidos aos clientes;

o) Desenvolver uma atitude generalizada de escuta;

p) Proporcionar ao pessoal interno e aos clientes, informações constantes sobre a vida da empresa e sobre seu desempenho;

q) Reconhecer, incentivar e usar como exemplo as pessoas da empresa que aderirem a uma filosofia de prestação de serviços aos clientes e agirem de acordo com ela;

r) Criar, dentro da empresa, um sentimento compartilhado de adesão aos valores orientados à prestação de serviços;

s) Integrar os serviços como elemento-chave do projeto global da empresa.

Enquanto a abordagem de Bowersox prende-se à estrutura da implantação de serviços a clientes, a de Bloch, Hababou & Xardel liga-se à questão das atitudes diante do conceito de serviços a clientes. Chama a atenção, nessa última, a ênfase dada à preparação das pessoas com vistas à eficiente concretização da oferta de serviços a clientes.

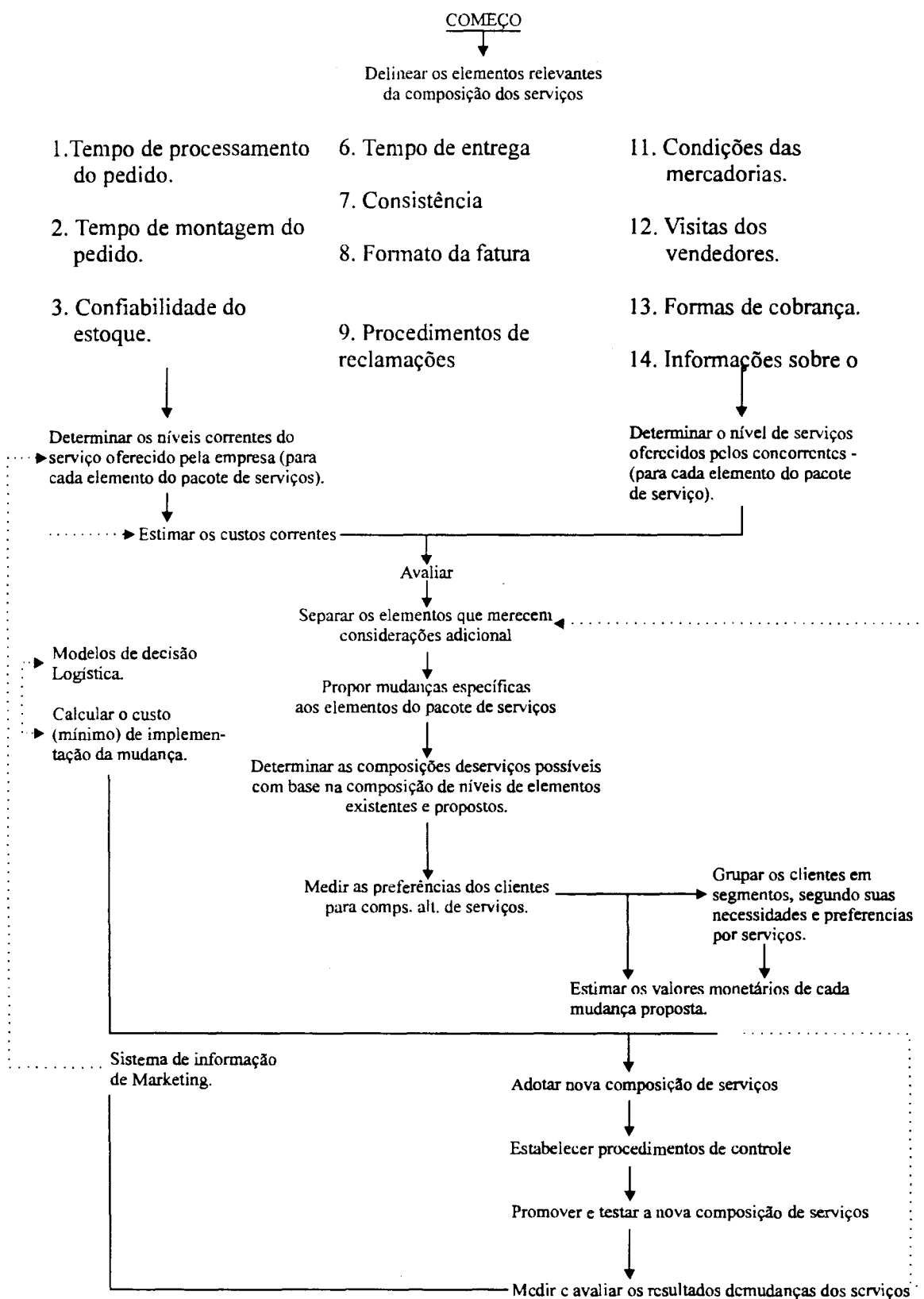
Abordando especificamente os serviços de distribuição física, Perreault & Russ⁽⁶⁹⁾ defendem uma seqüência lógica de seis passos para definição e implementação de um pacote de serviços a clientes:

- (1) Definição dos elementos importantes do serviço de distribuição física;
- (2) Determinação do ponto de vista dos clientes;
- (3) Montagem de um pacote de serviços competitivo;
- (4) Desenvolvimento de um programa promocional para vender o pacote aos clientes;
- (5) Teste do pacote de serviços e do programa promocional, no mercado; e
- (6) Estabelecimento de mecanismos de controle e avaliação do desempenho.

Orientados por essa seqüência lógica, os autores apresentam um esquema do processo de administração dos serviços de distribuição física, conforme o apresentado na Figura 3. A base do processo gerencial de serviços, desenvolvida por Perreault & Russ, foi construída, principalmente, a partir dos trabalhos de Gustafson & Ricard⁽⁷⁰⁾, Heskett⁽⁷¹⁾ e Smykay⁽⁷²⁾.

Figura 3

VISÃO ESQUEMÁTICA DO PROCESSO DO SERVIÇO DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA



Fonte: PERREAULT, Willian D. Dr., & RUSS, Frederick A. *Physical distribution service: a neglected aspect of marketing management*. MSU. Business Topics, Summer 1974, p.43.

2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A conclusão a que conduz a análise da literatura sobre relacionamentos e serviços ao cliente, é que existem diferentes formas de classificar serviços, e que os serviços que compõem cada categoria podem variar, segundo o produto com o qual se trabalha e segundo o setor de atividades no qual se está inserido. Isso reflete a dificuldade de se criarem modelos normativos gerais de serviços. É necessário que os pacotes de serviços gerados e oferecidos aos clientes obedeam a uma orientação quase "tailor made".

A principal implicação que essa constatação trouxe ao trabalho foi a de que a relação de serviços, a ser submetida à análise, não deveria ser construída única e exclusivamente com base no referencial teórico. Em função disso a geração da referida relação de serviços, utilizada na fase da pesquisa quantitativa-descritiva, teve por base a combinação entre o referencial teórico e uma pesquisa exploratória junto a clientes e fornecedores do setor, de acordo com os procedimentos apresentados nos três capítulos seguintes.

3. ASPECTOS GERAIS DO MÉTODO DE TRABALHO

Para a consecução dos objetivos propostos utilizou-se um método de trabalho fundamentado em: (1) pesquisa bibliográfica, envolvendo revisão da literatura sobre relacionamentos entre fornecedores e clientes e serviços ao cliente, conforme teor do Capítulo 2; (2) pesquisa de campo. A pesquisa de campo constituiu-se de uma fase exploratória e de outra quantitativa-descritiva., conforme estrutura apresentada na Figura 4.

Os propósitos de uma pesquisa, segundo Selltiz et alli⁽⁷³⁾, são aplicáveis a uma série de finalidades, tais como: (1) aquisição de familiaridade com um determinado fenômeno, ou obtenção de novos discernimentos sobre ele; formulação de um problema de pesquisa de modo mais preciso, ou desenvolvimento de hipóteses; (2) representação precisa das características de um indivíduo, situação ou grupo específicos; (3) determinação da frequência com que algo ocorre ou de como uma coisa está relacionada à outra (geralmente, porém nem sempre, a uma hipótese inicial específica); (4) análise da hipótese de relação causal entre variáveis.

Aos estudos concernentes ao primeiro propósito, Selltiz et alli⁽⁷⁴⁾ denominam **exploratórios** ou **formulativos**, caracterizados por um plano de pesquisa flexível, com vistas a permitir a consideração de vários aspectos do fenômeno, principalmente aqueles não contidos na formulação inicial. Em estudos relacionados aos segundo e terceiro propósitos, a exatidão merece mais atenção, exigindo um planejamento que reduza ao mínimo as predisposições e que eleve ao máximo a segurança da evidência deduzida. A estudos dessa natureza os autores chamam de **descritivos**. Ao quarto tipo de estudo, os quais demandam sistemas que

não só reduzam as predisposições e aumentem a segurança, mas, também, permitam inferências sobre a causalidade, os autores denominam de **experimentais**.

Selltiz et alli⁽⁷⁵⁾ chamam a atenção para o fato de que uma determinada pesquisa pode conter elementos de dois ou mais dos tipos de estudos, muito embora a ênfase primordial seja geralmente dada a apenas um tipo.

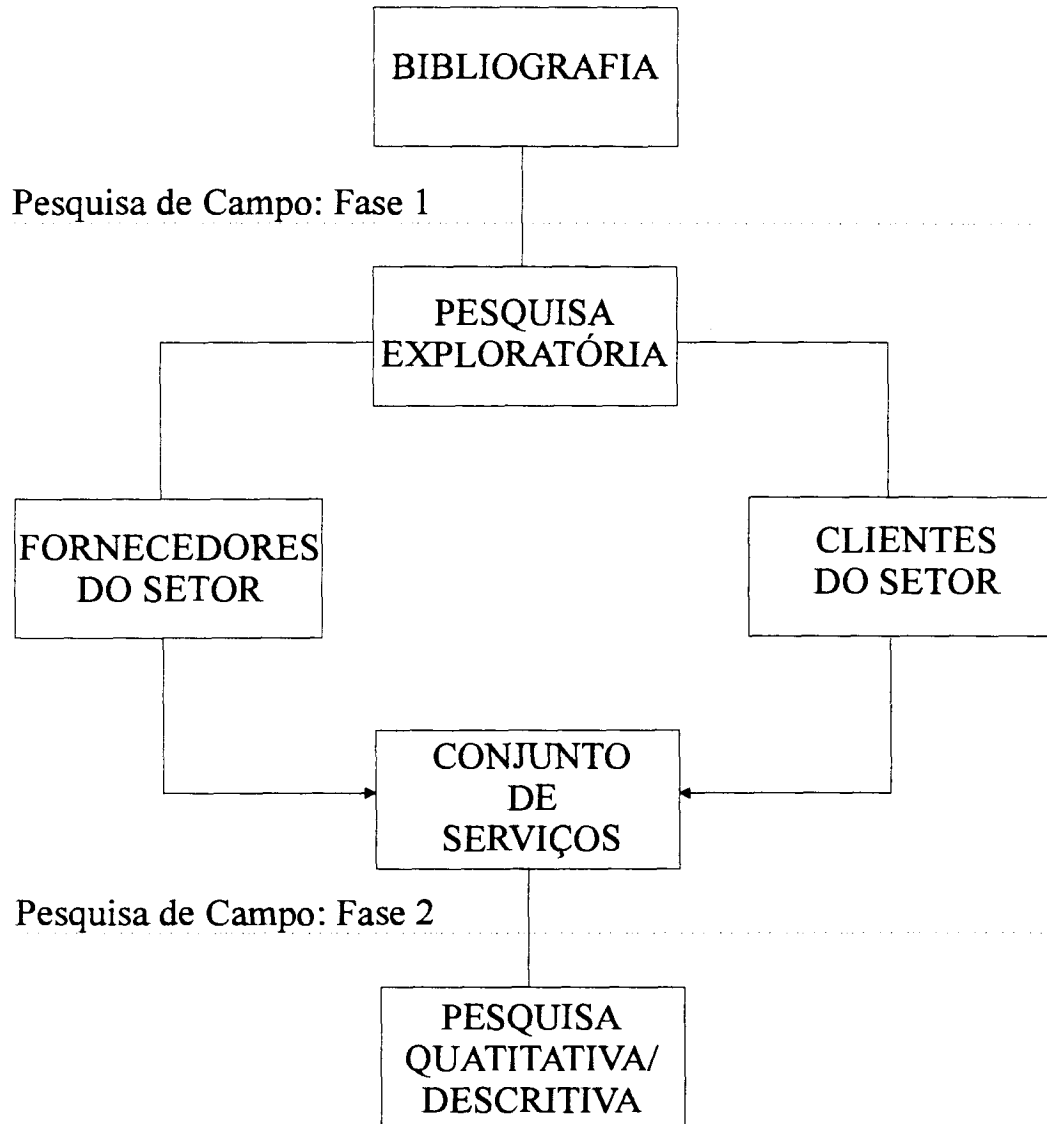
Tripodi et alli⁽⁷⁶⁾ salientam que os estudos empíricos que melhor podem ser submetidos à classificação acima são aqueles que apresentam uma investigação única. Quando mais de um tipo de estudo são utilizados em um mesmo trabalho, eles devem ser classificados separadamente. É o que acontece no presente trabalho.

Na impossibilidade de construir-se um modelo referencial de serviços ao cliente, unicamente baseado na literatura e capaz de embasar a pesquisa, tornou-se necessário, como fase inicial, a busca de mais subsídios, com vistas a ampliar a confiança de que o conjunto de serviços, a ser utilizado na segunda fase, contivesse os elementos de serviços ao cliente realmente importantes para o caso específico do setor eletro-eletrônico.

Dessa forma, a primeira fase da pesquisa de campo (ver Figura 4) está relacionada ao conceito de estudo exploratório. A segunda fase permitiu, com base nos resultados da fase exploratória preliminar, trabalhar o conjunto de serviços fundamentado em procedimentos quantitativos. Os resultados desta fase viabilizaram o agrupamento e classificação de serviços concernentes ao setor estudado, bem como a avaliação e comparação entre fornecedores do setor. As características dessa etapa da pesquisa conotam dimensões de natureza quantitativa/descritiva.

Figura 4

REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA ESTRUTURA DA PESQUISA



4. PESQUISA EXPLORATÓRIA

Para se definir o conjunto de serviços relevantes para os clientes de um determinado setor de atividade, seria necessário que se dispusesse de uma base teórica suficientemente sólida para fundamentá-lo de forma inequívoca, permitindo, acima de tudo, uma perfeita adaptação ao setor em questão. Conhecimentos prévios sobre a situação atual dos serviços que orientam os relacionamentos fornecedores/clientes e sobre as aspirações da clientela no que se refere à demanda por serviços, constituiriam outra base para sustentar a geração do referido conjunto de serviços.

Como, no presente caso, não se pode contar com nenhuma das duas pré-condições citadas, a construção de tal conjunto teve por base uma combinação de bibliografia especializada no assunto com os resultados de pesquisa de campo, exploratória, realizada junto a clientes e fornecedores do setor. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa exploratória serão descritos a seguir.

4.1. MÉTODO UTILIZADO NA PESQUISA EXPLORATÓRIA

4.1.1. Etapas do Estudo

Em uma primeira etapa da pesquisa exploratória foram utilizadas sete empresas (2 ofertantes e 5 clientes) cuja escolha foi feita por conveniência, levando-se em consideração, principalmente, a localização geográfica, o porte e os tipos de produtos envolvidos. Teve-se o cuidado de incluir empresas cujo porte e atividade permitissem discernimentos acerca do conceito e importância de serviços ao cliente.

As duas fornecedoras escolhidas para essa fase da pesquisa foram:

- Digitel S/A Indústria Eletrônica;
- Trafo Equipamentos Elétricos S/A.

As cinco clientes do setor, pesquisadas nessa fase, foram:

- CP Eletrônica;
- Edisa Eletrônica Digital S/A;
- Elevadores Sur S/A;
- Jarc Equipamentos Eletrônicos Ltda.;
- Springer Carrier S/A.

Em uma segunda etapa da pesquisa exploratória, foram pesquisadas 18 empresas, clientes do setor eletro-eletrônico do Rio Grande do Sul e, portanto, portadoras do perfil da população da segunda fase da pesquisa de campo. O propósito dessa segunda etapa da pesquisa exploratória foi o de submeter a teste a relação de serviços, principalmente no que se refere à sua abrangência e compreensão.

Dadas as características da pesquisa exploratória, os dados foram coletados através de entrevistas de profundidade, não estruturadas, realizadas pelo próprio autor do trabalho, junto a executivos das empresas selecionadas (ver Roteiro de Entrevista, Anexo 1). A seleção dos entrevistados em cada uma das empresas foi feita por contato telefônico preliminar, cujo objetivo foi o de identificar os elementos do centro de compras (engenheiros, técnicos, projetistas, compradores, etc.). Foram entrevistadas, em cada empresa, de 2 a 4 pessoas, em dois momentos (ver item 4.1.2.).

Formas não estruturadas, segundo Schrader⁽⁷⁷⁾, distinguem-se das formas estruturadas, porque o questionário é substituído por um roteiro de

entrevista, contendo, apenas, algumas questões gerais que orientarão o entrevistador. As perguntas não prevêem alternativas de resposta. O entrevistador não fica preso a formulações pré-fixadas, podendo acrescentar perguntas adicionais e/ou perguntas de sondagem⁽⁷⁸⁾.

Apresentando detalhamentos acerca da classificação dos métodos de coleta de dados, Boyd et alli⁽⁷⁹⁾ subdividem cada um dos tipos de entrevista (estruturada e não-estruturada) **em disfarçada e não-disfarçada**. Disfarçada é a entrevista cujo objetivo não é declarado pelo entrevistador. Segundo essa subdivisão, as entrevistas realizadas nessa fase da pesquisa de campo podem ser classificadas como **não-estruturadas e não-disfarçadas**.

Os dados resultantes foram analisados qualitativamente e em profundidade. Esse tipo de análise, segundo Schrader⁽⁸⁰⁾, encontra sua melhor aplicação em situações de pesquisa cuja coleta, embora tendo seguido um procedimento formal, não foi estandarizada, ou seja, não houve a preocupação inicial de pré-formatar respostas.

4.1.2. O Conjunto de Serviços Gerado

A geração do conjunto de serviços valorizados por clientes quando da seleção e/ou manutenção de fornecedores do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul, objeto central da pesquisa exploratória, obedeceu à seqüência demarcada pelas duas etapas anteriormente mencionadas.

Na primeira etapa da pesquisa exploratória, os entrevistados relacionaram, espontaneamente, os itens de serviços por eles valorizados, tendo sido gerados 110 itens de serviços, sem nenhuma preocupação de organizá-los por categorias, ou sugerir aos entrevistados que observassem semelhanças entre eles.

Essa primeira relação foi analisada segundo o conteúdo de cada item relacionado, o que propiciou a aglutinação de itens, resultando em um conjunto de 62 serviços. A relação dos 62 serviços, assim obtida, foi confrontada com aqueles apresentados pela literatura especializada e, em consequência, acrescida de mais 20 itens que dela não constavam por não terem sido mencionados nas respostas dos entrevistados.

Os 82 itens de serviços resultantes foram novamente submetidos às 7 empresas que participaram da primeira etapa. O propósito desse procedimento foi de verificar se a redução de itens, conforme procedida, não havia prejudicado o conjunto. Pretendeu-se também avaliar a concordância dos entrevistados quanto aos itens agregados a partir da literatura, chegando a um consenso sobre a nova relação.

Ficou evidente, nesse segundo contato com as empresas, que a relação de 82 serviços poderia ser reduzida. Os entrevistados foram quase unânimes quanto à importância de 51 itens. Foram praticamente unânimes, também, quanto aos 31 itens que poderiam ser excluídos da relação.

Na segunda etapa da pesquisa exploratória foi selecionada uma amostra de 18 empresas da região da Grande Porto Alegre, a qual representava um perfil mais fiel da clientela do setor eletro-eletrônico do Rio Grande do Sul. Nenhuma das sete empresas que participaram da primeira etapa da pesquisa exploratória foi incluída nessa amostra. O propósito básico dessa segunda etapa, conforme já mencionado no item 4.1.1., foi de testar a relação de 51 serviços quanto aos aspectos de abrangência e compreensão de seus significados.

O resultado final desse segundo momento recomendou a exclusão de mais 13 itens que foram considerados muito semelhantes a outros e, portanto, dispensáveis, ou , então, considerados de difícil interpretação.

Dessa forma, resultaram da pesquisa exploratória 38 itens de serviços considerados importantes nas relações entre fornecedores e clientes do setor estudado. São eles:

- 1- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente;
- 2- Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto ofertado;
- 3- Segurança e maturidade demonstradas pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente;
- 4- Prazo de entrega do pedido;
- 5- Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;
- 6- Atendimento a pedidos extras ou de urgência;
- 7- Fornecimento de informações sobre o andamento dos pedidos;
- 8- Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;
- 9- Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos;
- 10- Cumprimento da garantia do produto fornecido;
- 11- Facilidade de acesso aos serviços de assistência técnica do fornecedor;
- 12- Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor;
- 13- Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente;
- 14- Plantão 24 horas de atendimento ao cliente;

15- Alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados;

16- Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção;

17- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre "próximo" ao cliente;

18- Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor;

19- Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente;

20- Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente;

21- Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações;

22- Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos do cliente quanto ao bom uso do produto oferecido;

23- Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;

24- Continuidade das mesmas linhas de produtos por longos períodos de tempo;

25- Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos;

26- Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente;

27- Opções de "design" do produto oferecido;

28- Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;

29- Amplitude da linha de produtos oferecidos;

30- Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nos produtos por ele oferecidos;

31- Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos;

32- Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo;

33- Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos;

34- Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência;

35- Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos;

36- Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas;

37- Frequência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor;

38- Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.

4.1.3. Tratamento dos dados da Pesquisa Exploratória

Para o tratamento dos dados da pesquisa exploratória foram utilizados procedimentos qualitativos de análise. O número reduzido de empresas utilizado nessa fase permitiu uma análise em profundidade dos resultados, principalmente caracterizada pelo retorno aos elementos da amostra com vistas a um melhor entendimento, esclarecimento ou aprofundamento da compreensão do conjunto de serviços gerados.

Como o foco dessa pesquisa era a geração da relação de serviços a ser utilizada na pesquisa quantitativa, era de interesse, aqui, entender o conteúdo de

cada item de serviço gerado, confrontando-o com os demais. Esse procedimento permitiu reduzir o número de serviços da relação de 110 para 38.

O confronto dos resultados da pesquisa exploratória com a literatura especializada foi outro aspecto privilegiado por ocasião do tratamento dos dados. Dele decorreu, principalmente, a elaboração de definições e classificações de serviços para o setor em estudo.

4.2. RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Os procedimentos utilizados nessa fase, orientados pela literatura especializada, permitiram, acima de tudo, avaliar a adequação de definições e classificações teóricas para efeitos de aplicação ao setor estudado.

Dessa forma, os resultados da pesquisa exploratória representam um importante papel na construção de um raciocínio organizado quanto à problemática referente aos serviços ao cliente no setor eletro-eletrônico, auxiliando o desenvolvimento do trabalho em sua fase subsequente.

4.2.1. Definição de Serviços ao Cliente

A compreensão e o reconhecimento da importância dos serviços ao cliente demandam, previamente, uma correta interpretação do termo. O que se deve entender por serviço ao cliente é algo que, na prática, freqüentemente suscita dificuldades. Em função disso, foi propósito da pesquisa exploratória, como atividade precedente à geração da relação de serviços valorizados pela clientela, levar os entrevistados a refletirem sobre o significado do termo.

A partir de então, estabeleceu-se uma adequada interação entre o pesquisador e os entrevistados, permitindo um ambiente satisfatório para o desenvolvimento da entrevista. O produto dessa interação permitiu o confronto do entendimento do entrevistado sobre o significado do termo **serviço ao cliente**, com a literatura especializada. Dela resultou, também, o enquadramento dos itens de serviços gerados nessa fase da pesquisa, segundo as dimensões da definição operacional expressas pela literatura. Tal enquadramento foi realizado conjuntamente pelo pesquisador e entrevistados nessa fase.

O entendimento inicial dos entrevistados sobre o termo, conduziu à noção de **facilidade em fazer negócios com**, ou seja, os serviços ao cliente foram entendidos, de maneira geral, como elementos facilitadores do processo de interação entre as partes de uma troca. Embora essa noção geral de serviço esteja correta, sob uma perspectiva qualitativa, ela não permite uma interpretação objetiva do que significa **facilitar o processo de interação** entre as partes de uma troca. Segundo Bowersox⁽⁸¹⁾, em circunstâncias como essa é necessária uma definição operacional do termo.

Com vistas a organizar o raciocínio para uma melhor compreensão do significado do termo **serviços ao cliente**, utilizou-se o modelo de La Londe & Zinszer⁽⁸²⁾, o qual sugere que a definição operacional de serviços pode ser vista sob três dimensões:

1. *Serviço ao cliente pode ser uma atividade.* Essa dimensão da definição sugere que os serviços ao cliente se constituem em atividades perfeitamente delimitadas e suscetíveis de serem gerenciadas. Os objetivos de tais atividades devem conduzir à concretização de promessas e de ações, previamente declaradas ao cliente. Essa visão dos serviços é tipicamente ilustrada, por exemplo,

pelos seguintes itens gerados por ocasião da pesquisa exploratória (ver Quadro 7 - item 7.1):

- Predisposição demonstrada pelo fornecedor em ensinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto;
- Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos;
- Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido;
- Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo.

2. *Serviço ao cliente pode ser um nível de desempenho.* Os serviços ao cliente, sob essa ótica, podem ser entendidos como um conjunto de níveis de desempenho que constituem um padrão a ser oferecido pelo fornecedor ao cliente. Exemplos de tal abordagem envolvem: regularidade na entrega, ciclo do pedido (tempo decorrido desde o momento do pedido, feito pelo cliente, até a entrega do produto ou serviço), cumprimento dos padrões de qualidade, tempo de resposta a reclamações, etc. Dentre os serviços relacionados pelos entrevistados, enquadram-se, por exemplo, nessa dimensão (ver Quadro 7 - item 7.2):

- Prazo de entrega do pedido - com ênfase para "quanto menor melhor";
- Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega - ou seja, regularidade;
- Precisão do fornecedor no atendimento do pedido - significando a entrega ao cliente, pelo fornecedor, do que realmente foi solicitado, nas condições acordadas;

- Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente. Houve destaque, também aqui, para "quanto menor este prazo melhor o serviço";

- Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido. De maneira geral significando manter, no longo prazo, o padrão de qualidade acordado com o cliente;

- Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos.

3. *Serviço ao cliente pode ser uma filosofia gerencial.* Essa dimensão da compreensão dos serviços ao cliente sugere que as atitudes, ou a forma de encarar as relações com clientes, constituem-se, também, em serviços. Embora a filosofia de atendimento ao cliente deva orientar todas as ações de um fornecedor, transpassando todos os esforços empreendidos para melhorar a interface com clientes, existem elementos de serviços que são perfeitamente afinados com essa dimensão. No conjunto de serviços, gerados na fase exploratória da pesquisa, destacam-se, por exemplo (ver Quadro 7 - item 7.3):

- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente;

- Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente;

- Política de devoluções e/ou substituições de produtos - aqui entendida como orientação de caráter facilitador nos processos de devolução e substituição de produtos;

- Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor;

- Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.

Quadro 7

ENQUADRAMENTO DOS SERVIÇOS RELACIONADOS, SEGUNDO O MODELO DE LA LONDE & ZINSZER

7.1. SERVIÇOS COMO ATIVIDADE

- Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente, com vistas ao bom uso do produto ofertado;
- Atendimento a pedidos extras ou de urgência;
- Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido;
- Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos;
- Plantão 24 horas de atendimento ao cliente;
- Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e a sua manutenção;
- Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente;
- Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido;
- Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente;
- Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo.

7.2. SERVIÇOS COMO NÍVEL DE DESEMPENHO

- Prazo de entrega do pedido;
- Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;
- Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;
- Cumprimento da garantia do produto oferecido;
- Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente;
- Alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados;

continua...

continuação...

- Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente;
- Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações;
- Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;
- Opções de "design" do produto oferecido;
- Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;
- Amplitude da linha de produtos oferecidos;
- Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos;
- Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos;
- Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência;
- Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos;
- Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas;
- Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor.

7.3. SERVIÇOS COMO FILOSOFIA

- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente;
- Segurança e maturidade demonstradas pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente;
- Facilidade de acesso aos serviços de assistência técnica do fornecedor;
- Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor;
- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre "próximo" ao cliente;
- Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor;
- Continuidade das mesmas linhas de produtos por longos períodos de tempo;
- Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos;
- Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes;
- Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.

Fonte: Coleta de Dados

4.2.2. Classificação dos Serviços Relacionados

De acordo com a literatura analisada (ver item 2.2.1), podem-se classificar serviços ao cliente de diferentes formas. Dada a natureza deste trabalho, que enfoca as relações fornecedor-cliente no âmbito empresarial e, portanto, contempladas pelo escopo do marketing industrial⁽⁸³⁾, tornam-se particularmente apropriadas, as classificações orientadas segundo o momento em que os serviços são oferecidos⁽⁸⁴⁾; segundo os elementos do composto de marketing⁽⁸⁵⁾; e segundo a definição de serviços⁽⁸⁶⁾.

A classificação de acordo com o momento em que os serviços são oferecidos (pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais) leva à reflexão sobre o processo do qual se revestem as transações entre empresas, facilitando a organização dos serviços ao longo de sua duração. Deve-se ressaltar, no entanto, que o fato de estar-se lidando com um processo pode apresentar dificuldades para a caracterização de serviços "pré" ou "pós" transacionais. A classificação só será inequívoca por ocasião de uma primeira ou última troca, no relacionamento entre um fornecedor e um cliente.

A classificação segundo os elementos do composto de marketing torna-se especialmente útil com vistas a enfatizar os "trade-offs" entre os serviços oferecidos, facilitado pela natureza indissolúvel do referido composto.

Embora a abordagem de La Londe & Zinszer⁽⁸⁷⁾, mencionada no item 4.2.1., seja preponderantemente dirigida à conceituação de serviços, ela permite também uma classificação de serviços, demarcada pelas dimensões: serviços como atividades, serviços como níveis de desempenho, e serviços como filosofia. Na realidade, essa abordagem conduz a uma reflexão sobre a necessidade de combinação das três dimensões para a eficácia no gerenciamento dos serviços.

Inicialmente, uma empresa fornecedora deve orientar-se por uma filosofia de serviços que pode ser melhor assimilada e praticada, se for operacionalmente delimitada pela formulação de elementos de serviços ao cliente. Essa filosofia, portanto, ao mesmo tempo que orienta as atividades e os níveis de desempenho de serviços, constitui-se, em si própria, em valor agregado ao relacionamento entre as partes envolvidas em um processo de troca. Como serviço, ela constitui uma dimensão mais funcional (como fazer) do que técnica (o que fazer), orientando a forma como as atividades e os níveis de serviços devem ser praticados.

Tentando enquadrar o conjunto de serviços gerado a partir da pesquisa exploratória nos três critérios de classificação anteriormente mencionados, observa-se que a maioria dos itens podem ser classificados em qualquer um deles (ver Quadro 8).

Os critérios de classificação orientados pela **definição de serviço** e pelos **momentos da troca**, permitem o enquadramento de todos os 38 itens gerados. O primeiro, no entanto, foi considerado fraco pelos entrevistados em termos de uma contribuição objetiva às empresas, no momento de formular uma estratégia de serviços aos clientes. Eles não conseguiram identificar aplicações práticas de uma classificação de serviços assim orientada, não desmerecendo, contudo, seu valor acadêmico.

Os momentos da troca, como orientadores de uma classificação de serviços ao cliente, foram julgados úteis pelos entrevistados no encaminhamento básico do processo de troca, embora tenham reconhecido a dificuldade de enquadrar alguns itens exclusivamente em um momento do processo. Por exemplo, um treinamento oferecido pelo fornecedor ao cliente pode ser enquadrado tanto em uma situação pré-transacional quanto pós-transacional. Um treinamento pré-transacional pode ser oferecido ao cliente com a intenção de ajudá-lo a concluir quanto à

adequação de um produto às suas necessidades. Um treinamento pós-transacional pode ser oferecido com a intenção de tornar o cliente mais hábil no uso do produto. Outros itens de serviços podem ser enquadrados nos três momentos desta classificação. Por exemplo, "tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente" ou "condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações", podem ter efeitos de serviços antes, durante e após a venda.

A classificação de serviços, segundo os elementos do composto de marketing foi a mais facilmente entendida pelos entrevistados, e a que demonstrou, de acordo com suas opiniões, maior praticidade.

Eles julgam que entender os serviços como agregados de produto, preço, comunicação e distribuição reveste-se de importância por ocasião da formulação de estratégias de marketing, bem como por ocasião da elaboração do plano de marketing. Porém, nem todos os itens de serviço gerados conseguiram ser enquadrados nessa classificação, assim como alguns que são enquadrados pela teoria não conseguem sê-lo pelos entrevistados. É o caso, por exemplo, de itens de serviços classificados como agregados à distribuição pela literatura⁽⁸⁸⁾: prazos de entrega de pedidos; capacidade do fornecedor em cumprir prazos prometidos; e manutenção da uniformidade nos prazos de entrega.

Quadro 8

CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS RELACIONADOS

SERVIÇOS RELACIONADOS	QUANTO AO MOMENTO DA TROCA			QUANTO AO COMPOSTO DE MARKETING				QUANTO AO CONCEITO DE SERVIÇO		
	Pré	Transacional	Pós	Produto	Preço	Comunicação	Distribuição	Atividade	Nível de Desempenho	Filosofia
1. Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente		X								X
2. Disposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto oferecido	X		X			X		X		
3. Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente		X								X
4. Prazo de entrega do pedido		X					X		X	
5. Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega		X					X		X	
6. Atendimento a pedidos extras ou de urgência			X				X	X		
7. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido		X				X		X		
8. Precisão do fornecedor no atendimento de pedidos		X					X		X	
9. Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos			X	X				X		
10. Cumprimento da garantia do produto fornecido			X	X					X	
11. Facilidade de acesso aos serviços de assistência técnica do fornecedor			X	X						X
12. Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor			X	X						X
13. Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente			X						X	
14. Plantão 24 de atendimento ao cliente	X	X	X				X	X		

continua...

continuação...

SERVIÇOS RELACIONADOS	QUANTO AO MOMENTO DA TROCA			QUANTO AO COMPOSTO DE MARKETING				QUANTO AO CONCEITO DE SERVIÇO		
	Pré	Transacional	Pós	Produto	Preço	Comunicação	Distribuição	Atividade	Nível de Desempenho	Filosofia
15. Alternativas de desconto de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados		X			X				X	
16. Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção			X	X				X		
17. Predisposição do fornecedor em manter-se sempre "próximo" ao cliente	X	X	X				X			X
18. Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor		X								X
19. Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente	X	X	X						X	
20. Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente		X					X	X		
21. Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações	X	X	X			X			X	
22. Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido	X		X			X		X		
23. Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação	X					X			X	
24. Continuidade das mesmas linhas de produtos por longos períodos de tempo			X	X						X
25. Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos			X	X						X
26. Inovação do produto fornecido com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	X		X	X				X		
27. Opções de "design" do produto oferecido	X	X		X					X	
28. Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido	X		X	X					X	X

continua...

SERVIÇOS RELACIONADOS	QUANTO AO MOMENTO DA TROCA			QUANTO AO COMPOSTO DE MARKETING				QUANTO AO CONCEITO DE SERVIÇO		
	Pré	Transacional	Pós	Produto	Preço	Comunicação	Distribuição	Atividade	Nível de Desempenho	Filosofia
29. Amplitude da linha de produtos oferecidos	X	X		X					X	
30. Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes		X	X							X
31. Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos		X	X				X		X	
32. Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo		X					X	X		
33. Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	X	X					X		X	
34. Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência		X	X				X		X	
35. Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos			X				X		X	
36. Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas			X				X		X	
37. Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor		X					X		X	
38. Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor		X								X

Fonte: Coleta de Dados

4.2.3. Importância Relativa dos Serviços

Para viabilizar uma avaliação relativa de serviços é conveniente que se utilize, como base, algum critério de classificação. Nesse caso, utilizou-se a classificação orientada pelos elementos do composto de marketing, pois foi, conforme anteriormente comentado, a mais facilmente entendida pelos entrevistados e julgada, por eles, como a de maior valor prático.

Solicitou-se aos entrevistados que, segundo sua avaliação de importância, distribuissem 100 pontos entre os quatro grupos de serviços demarcados pelos elementos do composto de marketing, mais um quinto grupo constituído por aqueles serviços que não se enquadram nos quatro primeiros.

As médias finais dos pontos atribuídos a cada grupo foram as seguintes:

- Serviços ligados a produto.....	35,2
- Serviços ligados a preço	4,5
- Serviços ligados à comunicação	14,0
- Serviços ligados à distribuição	33,5
- Outros não enquadrados na classificação.....	<u>12,8</u>
Total.....	100,0

Observa-se, pela ponderação feita pelos entrevistados, que os serviços ligados ao produto e à distribuição são os mais valorizados pelas empresas do setor estudado. Itens ligados a produto e a distribuição apresentam, em comum, uma fácil compreensão de seu "status" de serviço, por parte de clientes. Restaram poucas dúvidas quanto ao reconhecimento dos itens enquadrados nesses dois elementos do

composto de marketing, como capazes de constituírem serviços aos clientes. O mesmo não aconteceu em relação aos itens ligados a preço e à comunicação, uma vez que a sua compreensão como tal, normalmente, exigia dos entrevistados uma revisão prévia do conceito de serviço ao cliente. Ainda assim, os entrevistados reconheceram neles efeitos menos diretos e menos perceptíveis como apelos suscetíveis de utilização por parte de fornecedores, nos relacionamentos com clientes.

Especificamente, com relação a preço, a dificuldade de visualizarem-se serviços a ele agregados foi encontrada já na fase de geração da relação dos serviços valorizados pelos clientes, o que resultou, ao final, na identificação de apenas um item. Conseqüentemente, a ponderação acima apresentada refere-se somente a esse item.

Em cada grupo de serviços relacionados aos respectivos elementos do composto de marketing, exceto o preço que só teve um item, os três principais serviços, de acordo com a ponderação dos entrevistados, são (ver Quadro 9):

a) *Referentes a Produto:*

- 1º) Cumprimento da garantia do produto fornecido;
- 2º) Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos;
- 3º) Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto.

Quadro 9

IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS SERVIÇOS

GRUPOS/ ITENS DE SERVIÇOS	PONDERAÇÃO DO ITEM	PONDERAÇÃO AO GRUPO	RANKING DO GRUPO	RANKING GERAL
1. <u>Ligados ao Produto</u>		35,2		
a) Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos	4,6		2º	2º
b) Cumprimento da garantia do produto fornecido	5,1		1º	1º
c) Facilidade de acesso aos serviços de assistência técnica do fornecedor	3,9		4º	5º
d) Política de devoluções e/ou substituições de produtos adotada pelo fornecedor	3,8		5º	6º
e) Continuidade das mesmas linhas de produtos por longos períodos de tempo	3,0		7º	12º
f) Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos	2,5		9º	19º
g) Inovação do produto fornecido com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	3,2		6º	8º
h) Opções de "design" do produto oferecido	2,2		10º	26º
i) Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto	4,2		3º	4º
j) Amplitude da linha de produtos oferecidos	2,7		8º	14º

continua...

continuação...

2. <u>Ligados ao Preço</u>			4,5			
a) Alternativas de descontos de preços por quantidade, ou por pagamentos antecipados	4,5					3º
3. <u>Ligados à Comunicação</u>			14,0			
a) Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto oferecido	2,3				4º	23º
b) Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	2,6				2º	15º
c) Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção	2,5				3º	19º
d) Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações	3,1				1º	11º
e) Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto ofertado	1,9				5º	30º
f) Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação	1,6				6º	33º
4. <u>Ligados a Distribuição</u>			33,5			
a) Prazo de entrega do pedido	3,2				2º	8º
b) Manutenção da uniformidade nos prazos de entrega	3,6				1º	7º

continua....

continuação...

c) Atendimento a pedidos extras ou de urgência	2,6		5°	15°
d) Precisão do fornecedor no atendimento de pedidos	3,0		4°	12°
e) Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	0,9		14°	38°
f) Predisposição do fornecedor em manter-se sempre "próximo" ao cliente	2,4		8°	21°
g) Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente	1,8		11°	31°
h) Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	3,2		2°	8°
i) Manutenção de estoques por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	2,6		5°	15°
j) Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	2,6		5°	15°
k) Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	2,4		8°	21°
l) Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	1,7		12°	32°
m) Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	1,5		13°	35°
n) Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor	2,0		10°	29°

continua...

continuação...

5. Outros			12,8			
a) Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente	2,3			1º		23º
b) Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente	1,2			6º		36º
c) Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente	2,1			3º		27º
d) Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor	1,2			6º		36º
e) Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente	2,1			3º		27º
f) Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes	2,3			1º		23º
g) Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor	1,6			5º		33º
TOTAL DE PONTOS			100,0			

Fonte: Coleta de dados

Os três principais serviços destacados sinalizam preocupação dos clientes com o desempenho do produto. A mensagem transmitida aos fornecedores é no sentido de que seus produtos cumpram o papel declarado e que, para tanto, agreguem a eles serviços capazes de facilitar tal propósito.

b) *Referentes à Distribuição:*

- 1º) Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;
- 2º) Prazo de entrega do pedido;
- 2º) Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos;
- 4º) Precisão do fornecedor no atendimento do pedido.

Os destaques, nesse caso, referem-se aos serviços relacionados a prazos, tanto no que diz respeito à sua extensão, quanto à sua regularidade. De forma geral, é preciso que os fornecedores visem à redução dos prazos de entrega, bem como à manutenção de sua regularidade no tempo.

c) *Referentes à Comunicação:*

- 1º) Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações;
- 2º) Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido;
- 3º) Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção.

Fornecer boas e oportunas informações, segundo a interpretação dos entrevistados, tem a ver, principalmente, com objetividade, precisão e agilidade no fornecimento de informações ao cliente pelo fornecedor. Esse item abriga todos os demais relacionados à comunicação, e, simultaneamente, nesse particular, formata a postura de um fornecedor aos olhos dos clientes. Desmembrando-se essa visão

ampla dos clientes em termos dos serviços agregados à comunicação, encontra-se, em destaque, a transmissão de informações do fornecedor sobre o andamento do pedido. Os clientes valorizam informações que lhes permitam acompanhar o andamento do pedido com vistas, principalmente, a avaliar previamente as condições do fornecedor em cumprir os prazos de entrega prometidos. Outras conotações, identificadas nesse tipo de informação, referem-se à atenção e ao respeito para com o cliente.

d) *Referente a Preço:*

Embora só se tenha chegado a um item de serviço ligado a preço, em termos individuais, ele apresenta importância elevada, se comparada aos demais. O escore de 4,5, na ponderação dos entrevistados dessa fase exploratória da pesquisa, coloca as alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamentos antecipados em 3º lugar no "ranking" geral dos 38 itens (ver Quadro 9).

Esse item de serviço relaciona-se à flexibilidade do fornecedor no que concerne à combinação preço-prazo de pagamento. Um fornecedor que só apresente uma condição de preço e prazo está, na opinião dos clientes, oferecendo um serviço pior do que um outro que apresente duas ou três alternativas.

e) *Outros Serviços não Enquadrados nos Elementos do Composto de Marketing:*

1º) Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente;

1º) Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes;

3º) Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente;

3º) Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.

Em relação aos itens de serviços que não se enquadraram na classificação orientada pelos elementos do composto de marketing, a valorização dos entrevistados recaiu sobre aqueles que representam flexibilidade, predisposição e agilidade na interação de um fornecedor com seus clientes.

No "ranking" geral de importância relativa apontada pelos entrevistados, esses serviços figuraram da 23ª posição em diante (ver Quadro 9), o que, de certa forma, caracteriza importância relativa baixa do grupo. É necessário considerar, no entanto, que, nesse grupo, enquadram-se itens principalmente ligados à dimensão de serviços como filosofia, o que, por sua natureza, dificultou uma compreensão objetiva sobre sua aplicabilidade. Mesmo assim é preciso que se ressalte a importância desse grupo de serviços como base para o desempenho dos demais, conforme anteriormente comentado.

Os papéis básicos dos cinco grupos de serviços acima analisados, em síntese, são apresentados na Figura 5.

4.2.4. Considerações Finais sobre a Pesquisa Exploratória

A fase exploratória da pesquisa de campo teve, como principal propósito, o confronto dos resultados dela emergentes com a teoria pertinente ao tema em estudo.

Embora possibilite analogias e enquadramentos da relação de serviços gerados segundo as definições e classificações teóricas, os resultados da pesquisa exploratória levantam questões que deverão ser respondidas na fase seguinte da

pesquisa. Por exemplo, a classificação de serviços de acordo com os elementos do composto de marketing, apesar de ser entendida e declarada útil pelos entrevistados na fase exploratória, foi imposta pelo pesquisador. O ideal é que se procure identificar uma classificação emergente do setor em estudo e a ele dedicada.

Figura 5

PAPEL BÁSICO DOS DIFERENTES GRUPOS DE SERVIÇOS
- Classificação Segundo o Composto de Marketing -



Da mesma forma, o método utilizado nessa fase da pesquisa para determinar a importância relativa dos serviços merece duas observações. A primeira refere-se à própria base classificatória que sustentou a avaliação dos entrevistados

quanto à importância relativa dos 5 grupos de serviços considerados. A importância relativa pode ser diferente, se outras combinações de serviços forem construídas. A segunda, diz respeito ao envolvimento do pesquisador no processo. A intenção, nessa fase, era de melhor compreender as reações e interpretações dos entrevistados frente ao tema em estudo. Até que ponto isso afetou os resultados obtidos, é a questão que permanece.

Em síntese, os resultados da fase exploratória da pesquisa, embora apresentando contribuição inegável, uma vez que fornecem uma base sólida para a consecução da fase seguinte, são insuficientes para viabilizar respostas às grandes questões deste trabalho. Tais respostas serão buscadas na fase seguinte da pesquisa.

5. PESQUISA QUANTITATIVA/DESCRITIVA

Formulado o conjunto de serviços, valorizados pelos clientes do setor em estudo, a partir dos procedimentos da pesquisa exploratória, o mesmo foi submetido à apreciação da população de empresas industriais, clientes do setor, com vistas a se obterem respostas às seguintes questões gerais:

* Qual a relevância de cada item?

* Dada a relevância dos serviços, declarada pelos respondentes, como eles podem ser agrupados? Esses agrupamentos permitem uma nova classificação de serviços orientada para a indústria eletro-eletrônica?

* Qual o grau de satisfação dos clientes com o desempenho de seus fornecedores, em cada um dos itens de serviços elencados?

* Que itens de serviços distinguem os bons e os maus fornecedores?

A combinação entre a relevância dos serviços, grau de satisfação dos clientes com fornecedores e distinção entre bons e maus fornecedores viabilizou a construção de um quadro-referência básico, segundo o qual os fornecedores do setor poderão orientar-se para respaldar suas estratégias de serviços a clientes.

5.1. MÉTODO UTILIZADO PARA A PESQUISA QUANTITATIVA/ DESCRITIVA

Os procedimentos metodológicos utilizados nessa fase da pesquisa estão a seguir apresentados.

5.1.1. Os Elementos da Pesquisa

Essa etapa da pesquisa abrangeu todas as empresas localizadas no Rio Grande do Sul, enquadradas na categoria de usuárias de componentes eletro-eletrônicos. Segundo os cadastros da Dun & Bradstreet International⁽⁸⁹⁾ e da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS)⁽⁹⁰⁾, existiam no Estado 402 empresas que se enquadravam na referida categoria.

A identificação das empresas que compõem a população da pesquisa foi feita com base na análise dos produtos fabricados. Analisou-se cada produto em termos de sua constituição, concluindo-se assim sobre a utilização de componentes elétricos ou eletrônicos. Empresas cujos produtos enquadram-se nessas condições foram consideradas **usuárias** ou **clientes**. Empresas cujos produtos em si constituem-se em componentes elétricos ou eletrônicos destinados à montagem de outros produtos, foram consideradas **fornecedoras**. Seguindo este critério, foram encontradas situações em que uma mesma empresa enquadrava-se em ambas as categorias (fornecedora e cliente). Nesses casos as empresas foram consideradas como clientes.

Os grandes segmentos de indústrias existentes no Rio Grande do Sul, cujas empresas podem ser consideradas como pertencentes à categoria de usuárias ou clientes do setor eletro-eletrônico, são os seguintes⁽⁹¹⁾:

- * Construção Pesada, exceto edifícios e obras de empreiteiras;

- * Construção Civil - empreiteiras e incorporadoras em geral;
- * Máquinas Industriais e Comerciais e Equipamentos de Computação;
- * Equipamentos e Componentes Elétricos e Eletrônicos;
- * Equipamentos de Transporte;
- * Instrumentos de Medição, Análise e Controle;
- * Equipamentos e Componentes para Comunicações;
- * Equipamentos e Componentes destinados a Serviços de Eletricidade, Gás e Serviços Sanitários.

5.1.2. Coleta de Dados da Fase Quantitativa/Descritiva

Para a coleta de dados dessa fase da pesquisa foram utilizados questionários remetidos pelo correio (ver Anexo 2). O uso desta técnica, mesmo apresentando desvantagens em comparação com a técnica de entrevista⁽⁹²⁾, foi utilizada, principalmente, em função da dispersão geográfica dos elementos da amostra, com implicações óbvias sobre os custos, caso fosse utilizada a técnica de entrevista.

O respondente, nessa fase da pesquisa, foi o responsável pelas compras dos produtos eletro-eletrônicos, normalmente ocupando cargo de gerência ou de chefia. Embora esse profissional não detenha, na maioria dos casos, o completo poder de decisão em termos da especificação do produto a ser comprado e, conseqüentemente, da escolha dos fornecedores, ele é o agente que melhor sintetiza as opiniões dos membros influenciadores da compra. É ele, em última instância, que estabelece o contato com os fornecedores e acompanha o trâmite do pedido até o recebimento dos produtos. Parece razoável admitir que ele tem condições de refletir satisfatoriamente o sentimento da empresa em termos da importância dos serviços e dos relacionamentos com fornecedores.

Levando em consideração que a técnica de coleta de dados aqui utilizada normalmente apresenta um baixo índice de resposta, foram utilizados os seguintes procedimentos:

a) *Contato Telefônico* (ver Roteiro, Anexo 3). Foi mantido contato telefônico com cada uma das 402 empresas, com o objetivo de:

- Identificar a pessoa (comprador) que deveria responder o questionário;
- Confirmar o endereço;
- Fornecer informações prévias, ao futuro respondente, sobre os objetivos e importância da pesquisa;
- Solicitar o apoio pessoal do futuro respondente no sentido de que, em primeiro lugar, a resposta fosse dada e em segundo que fosse devolvida no prazo.

O contato telefônico identificou 49 casos de empresas que haviam fechado ou trocado de ramo e que, portanto, não mais pertenciam à população de interesse da pesquisa. Dessa forma, a população da pesquisa foi reduzida para 353 empresas, em todo o estado do Rio Grande do Sul.

b) *Correspondência de Pré-Notificação* (ver Anexo 7). Em torno de 7 dias antes da remessa dos questionários, foi remetida uma correspondência de pré-notificação, endereçada à pessoa identificada através do telefonema anterior e assinada pelo pesquisador. Essa correspondência tinha os seguintes propósitos:

- Transmitir, com maiores detalhes, os objetivos do trabalho;
- Ratificar, através de um documento escrito, a importância da colaboração do respondente.

c) *Remessa do Material*. A remessa do material da pesquisa foi toda feita em um mesmo dia e constituiu-se de:

- Uma cópia do questionário para ser preenchido pelo respondente (Anexo 2);

- Uma correspondência de encaminhamento, onde constaram, novamente, a referência ao contato telefônico, uma ratificação da importância de se obter a atenção e o apoio do respondente e o prazo de devolução do questionário preenchido - 10 dias (ver Anexo 4);

- Um envelope já endereçado e selado para devolução do questionário.

d) *Reforço ("Follow-Up")*. Vencido o prazo dado ao respondente para a devolução do questionário preenchido, foi feito um reforço, constituído por:

- Telefonema à pessoa do respondente, verificando a causa pela qual o questionário não havia sido devolvido (ver Roteiro, Anexo 5);

- Na maioria dos casos de não respondentes o material não estava mais disponível, ou porque não havia sido recebido, ou porque já havia sido destruído. Procedeu-se, nestes casos, o encaminhamento de novo material, contendo os mesmos elementos anteriormente encaminhados, concedendo um novo prazo para devolução - 7 dias (ver Anexo 6).

5.1.3. Índice de Devolução

O índice final de devolução, verificado nessa fase da pesquisa, foi de 61,47%, conforme abaixo demonstrado :

1)Total de Questionários Remetidos.....	353
2)Devolução Antes do "Follow-Up"	121
3)% de Devolução Antes do "Follow-Up"	34,28%
4)Devolução Após "Follow-Up"	96
5)% de Devolução Após "Follow-Up"	27,19%
6)Devolução Total (2+4)	217
Índice Final de Devolução (3+5)	61,47%

Em função da técnica de coleta de dados utilizada, a amostra de 217 empresas que responderam à pesquisa assume característica de não-probabilística.

No entanto, embora não se possa afirmar que a amostra seja representativa da população, isto é, que seus resultados representam fielmente o comportamento do todo, nada indica que tal comportamento seja muito diferente do que foi aqui encontrado.

5.1.4. Tratamento dos Dados da Pesquisa Quantitativa/ Descritiva

As características dessa segunda fase da pesquisa permitiram tratamentos quantitativos dos dados, através de procedimentos estatísticos adequados.

A análise fatorial foi utilizada com vistas a reduzir o número de variáveis, propiciando o rearranjo dos 38 itens de serviços em 5 grupos, cujo teor encerra um significado próprio, útil aos propósitos do trabalho.

Em função da característica das escalas de medida utilizadas nesta fase da pesquisa, optou-se pela mediana como medida de tendência central mais indicada

para as análises da relevância de serviços, avaliação de fornecedores e comparação entre fornecedores.

Para processar os dados foram utilizados recursos computacionais compatíveis com a natureza da pesquisa, principalmente orientados pelo "software" SPSS (Statistical Package for the Social Science), em sua versão para microcomputadores.

5.1.5. Fidedignidade das Medidas Utilizadas

Com vistas a avaliar a fidedignidade das medidas utilizadas no presente trabalho utilizou-se o "Coeficiente Alfa de Chronbach"⁽⁹³⁾⁽⁹⁴⁾. O Coeficiente de Chronbach mede o percentual de erro atribuível à medida utilizada, partindo do seguinte pressuposto:

$$T(\text{medido}) = T(\text{verdadeiro}) + \text{Erro}$$

Sendo assim, deduz-se, por exemplo, que para um Alfa igual a 0.88, 12% da variância dos escores resultantes é atribuível a erro de mensuração.

O Coeficiente Alfa de Chronbach foi originalmente utilizado na psicometria⁽⁹⁵⁾⁽⁹⁶⁾, no entanto a utilização no campo de marketing é, mais recentemente, também verificada⁽⁹⁷⁾. Normalmente, os pesquisadores consideram aceitáveis, como indicadores de fidedignidade de medidas, Coeficientes Alfa superiores a 0.60.

No caso do presente estudo o Coeficiente Alfa de Chronbach foi calculado para cada grupo de serviços, segundo sua relevância, satisfação do cliente com o fornecedor mais importante e diferenças por ele identificadas entre os

fornecedores. Todos os coeficientes resultantes ficaram acima de 0.60, sendo que somente um (GR5D - diferenças identificadas pelo cliente entre o melhor e o pior fornecedor no que concerne aos Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido), ficou abaixo de 0.70 (ver Tabela 1).

Tabela 1

FIDEDIGNIDADE DAS MEDIDAS UTILIZADAS
- Coeficiente Alfa de Chronbach -

GRUPOS DE SERVIÇOS(*)	ALFA
Quanto à Relevância dos Serviços:	
- GR1R	0,90
- GR2R	0,82
- GR3R	0,74
- GR4R	0,77
- GR5R	0,78
Quanto à Satisfação c/o Fornecedor Principal:	
- GR1S	0,96
- GR2S	0,74
- GR3S	0,89
- GR4S	0,84
- GR5S	0,79
Quanto às Diferenças entre Fornecedores:	
- GR1D	0,93
- GR2D	0,80
- GR3D	0,76
- GR4D	0,84
- GR5D	0,63

(*) Os grupos GR1 a GR5 emergiram da Análise Fatorial, conforme procedimentos descritos no Capítulo dos Resultados, item 5.2.2, e referem-se a:

- GR1 - Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos.
- GR2 - Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.
- GR3 - Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor.
- GR4 - Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.
- GR5 - Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido.

As letras colocadas à direita da denominação do grupo (R, S, D), identificam as três grandes áreas de investigação às quais cada um dos grupos de serviço foi submetido:

- R - Relevância dos Serviços;
- S - Satisfação com o Fornecedor Principal;
- D - Diferenças entre Fornecedores.

5.2. RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA/ DESCRITIVA

Os resultados aqui apresentados referem-se às 217 empresas, clientes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul, que responderam à segunda fase da pesquisa. As características dessa fase, graças à base propiciada pela fase anterior, permitem a adoção de procedimentos quantitativos, cujos resultados facilitam descrições relacionadas ao perfil dos respondentes, à relevância de serviços atribuída por clientes, satisfação de clientes com os serviços oferecidos por fornecedores e comparações entre fornecedores, feitas por clientes, com base nos serviços oferecidos.

5.2.1. Resultados de Caracterização da Amostra

As empresas respondentes dessa segunda fase da pesquisa, são aqui caracterizadas, principalmente, segundo elementos indicativos de porte e ramo de atividade. Em função dos interesses deste trabalho foram utilizados, ainda, como elementos caracterizadores, a natureza dos principais clientes e fornecedores, bem como o número de fornecedores utilizados e o número de fornecedores potenciais conhecidos (ver Instrumento de Coleta de Dados, Anexo 2, parte I e questões 5 a 8 da parte II). Estes três últimos elementos assumem importância à medida que a pressão para a oferta de serviços pode ser por eles influenciada. Um cliente fabricante pode apresentar necessidades diferentes, em termos de serviços agregados ao produto, do que um cliente distribuidor ou consumidor final. Da mesma forma um cliente que tenha três fornecedores apresenta tanto melhores condições de exigir serviços, quanto de discernir a respeito deles, do que outro que só tenha um fornecedor.

Com relação ao porte das empresas da amostra observa-se que cerca de 85% delas possuem menos de 500 empregados (ver Tabela 2), sendo que 40% possuem de 100 a 499 empregados.

Tabela 2
NÚMERO DE EMPREGADOS

CLASSES	ABSOLUTO	%	ACUM.
Menos de 50	69	31,8	31,8
de 50 a 99	29	13,4	45,2
de 100 a 499	87	40,0	85,2
de 500 a 999	16	7,4	92,6
de 1000 a 4999	13	6,0	98,6
5000 e mais	3	1,4	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

Fonte: Coleta de dados

Para 81% das empresas pesquisadas o faturamento, em 1992, foi inferior ou igual a 30 milhões de dólares (ver Tabela 3). A principal faixa de faturamento observada é a que atinge até 6 milhões de dólares naquele ano, tendo-se enquadrado nela 40% das empresas.

Já na fase de identificação dos elementos constituintes da população de indústrias usuárias de produtos eletro-eletrônicos no Rio Grande do Sul, identificou-se uma grande dispersão de ramos de atividades, o que se reflete nos dados da Tabela 4. Constata-se que a maior incidência se dá no ramo de indústria de componentes elétricos e eletrônicos, com 19,8%. Um número de 70 empresas, correspondendo a 32,3% das respondentes, encontram-se dispersas em ramos que,

individualmente, não atingiram a 2% do total e por isso figuram na alternativa "outros".

Tabela 3
VOLUME DE VENDAS
(Em US\$ 1,000.000)

CLASSES	ABSOLUTO	%	ACUM.
Até 6	82	40,0	40,0
Mais de 6 a 15	44	21,5	61,5
Mais de 15 a 30	40	19,5	81,0
Mais de 30 a 50	24	11,7	92,7
Mais de 50 a 100	10	4,9	97,6
Mais de 100	5	2,4	100,0
(Sem Resposta	12	-	-
TOTAIS	205	100,0	-

Fonte: Coleta de dados

Compete salientar que os ramos de atividades constantes da Tabela 4 não necessariamente precisam enquadrar-se no setor eletro-eletrônico, uma vez que o foco da pesquisa foram empresas clientes de tal setor, as quais julgaram a relevância de serviços, avaliaram e compararam fornecedores com base na relação de serviços gerada na fase anterior da pesquisa. Por essa razão encontram-se ramos de atividade como construção civil, indústria mecânica, indústria metalúrgica, dentre outros, que não pertencem, obrigatoriamente, à classificação eletro-eletrônica.

Os produtos escolhidos pelas empresas e que serviram de base para respostas às questões que constituem as partes II, III e IV do Instrumento de Coleta

de Dados (ver Anexo 2), estão apresentados na Tabela 5. Assim como aconteceu com os ramos de atividade das empresas, também os produtos por elas escolhidos para orientar suas respostas apresentaram uma dispersão elevada. Mais de 35% das empresas indicaram produtos que, no geral, não atingiram 2% do total, figurando no grupo "outros".

Tabela 4

RAMO PRINCIPAL DE ATIVIDADE DA EMPRESA

RAMO	ABSOLUTO	%
Ind. de Comp. Elétricos e Eletrônicos.....	43	19,8
Indústria Mecânica	35	16,1
Indústria Metalúrgica.....	28	13,4
Construção Civil.....	23	10,6
Indústria de Transformadores	7	3,2
Indústria de Geradores.....	5	2,3
Indústria de Refrigeração.....	5	2,3
Outros	70	32,3
TOTAIS	217	100,0

Fonte: Coleta de Dados

Contrariamente ao que aconteceu com relação aos ramos de atividades, todos os produtos que serviram de base para as respostas das empresas deveriam, necessariamente, pertencer à classificação de elétricos e/ou eletrônicos.

A grande maioria das empresas pesquisadas adquire o produto diretamente de fabricantes (61,7%), conforme expresso na Tabela 6. Afora a compra

direta de fabricantes a segunda alternativa mais evidenciada foi a aquisição do produto de distribuidores ou intermediários, verificada em 29% dos casos.

Aproximadamente 80% das empresas pesquisadas utilizam mais de um fornecedor (ver Tabela 7), o que indica boas condições para discernir acerca da natureza e qualidade dos serviços. Essa situação favorece também a avaliação de fornecedores pelos respondentes, à medida que, ao possuírem mais de um fornecedor, conseguem estabelecer comparações e, conseqüentemente, desenvolver parâmetros mais objetivos para avaliações.

Tabela 5
PRODUTO CONSIDERADO

PRODUTO	ABSOLUTO	%
Conectores e Contactores.....	51	23,5
Motores Elétricos.....	26	12,0
Condutores	13	6,0
Placas Eletrônicas.....	13	6,0
Termostatos/Controladores	8	3,7
Lâmpadas	8	3,7
Resistências	6	2,8
Capacitores	5	2,3
Chaves Elétricas	5	2,3
Relés.....	5	2,3
Outros.....	77	35,4
TOTAIS.....	217	100,0

Fonte: Coleta de dados

Além de usar mais de 1 fornecedor para as compras do produto considerado na pesquisa, mais de 90% das empresas pesquisadas conhecem outros fornecedores potenciais do produto (ver Tabela 8). Embora não utilizados no momento, esses fornecedores, uma vez conhecidos, também influenciam a avaliação dos serviços recebidos e reforçam o poder de barganha dos clientes sobre os atuais fornecedores, no que se refere a oferta de serviços agregados.

Tabela 6

NATUREZA DO FORNECEDOR MAIS IMPORTANTE DO PRODUTO

NATUREZA DO FORNECEDOR	ABSOLUTO	%
Fabricante.....	132	61,7
Distribuidor ou Intermediário.....	62	29,0
Prestador de Serviços.....	20	9,3
(Sem Resposta.....)	3)	-
TOTAIS.....	214	100,0

Fonte: Coleta de dados

Tabela 7

NÚMERO DE FORNECEDORES UTILIZADOS

NÚMERO	ABSOLUTO	%	ACUM.
Somente 1.....	43	19,8	19,8
De 2 a 3.....	99	45,6	65,4
De 4 a 5.....	42	19,4	84,8
Mais de 5.....	33	15,2	100,0
TOTAIS.....	217	100,0	-

Fonte: Coleta de dados

Tabela 8

NÚMERO DE OUTROS FORNECEDORES CONHECIDOS
(Não Utilizados no Momento)

NÚMERO	ABSOLUTO	%	ACUM.
Nenhum Outro.....	14	6,4	6,4
Somente 1.....	10	4,6	11,0
De 2 a 3.....	55	25,4	36,4
De 4 a 5.....	50	23,0	59,4
Mais de 5.....	88	40,6	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

Fonte: Coleta de dados

Com relação à natureza dos clientes para quem as empresas vendem, observa-se situação equilibrada entre fabricantes, distribuidores/intermediários e consumidores finais (ver Tabela 9). A venda para consumidores finais justifica-se para o caso de empresas de construção civil e em alguns casos de empresas fabricantes de produtos como "motor-home", cortadores de grama e moto-serras, que se inserem, principalmente, nos ramos metalúrgico e mecânico e que apresentam vendas diretas aos consumidores finais. Mesmo assim o índice pode ser considerado alto, devendo-se admitir a possibilidade de falha na interpretação do termo "consumidores finais".

Alguns respondentes, conforme identificado a partir de uma sondagem informal por telefone junto a cerca de meia dúzia deles, consideraram como consumidores finais clientes que usavam o produto, objeto da transação, indiretamente na produção de outros bens. Foi o caso, por exemplo, da venda de peças de computador para empresas prestadoras de serviços de informática, ou de condutores utilizados nas instalações fabris e/ou comerciais do cliente.

Tabela 9
NATUREZA DOS CLIENTES

CLIENTES	ABSOLUTO	%
Fabricantes	60	28,8
Prestadores de Serviços.....	26	12,5
Distribuidores/Intermediários.....	54	26,0
Consumidores Finais	56	26,9
Outros.....	12	5,8
(Sem Resposta	9)	-
TOTAIS.....	208	100,0

Fonte: Coleta de Dados

5.2.2. Relevância dos Serviços

Na segunda parte do instrumento de coleta de dados (ver Anexo 2) foi solicitado aos respondentes que assinalassem a relevância de cada um dos 38 itens de serviços apresentados, utilizando-se, para tanto, uma escala de 5 pontos(*). Tal relevância deveria ser considerada pelos clientes para efeitos da seleção e manutenção de fornecedores do produto escolhido. Os resultados pertinentes a essa parte do estudo constituem o "corpus" de análise do presente item.

Em função do elevado número de itens de serviços envolvidos nesse estudo teve-se, desde a fase de sua geração, a preocupação em organizá-los em

(*) Irrelevante Relevante
 () () () () ()
 1 2 3 4 5

grupos, com vistas a abstrair deles idéias fundamentais úteis para orientação na formulação de estratégias de serviços a clientes. Foi com essa intenção que na fase exploratória da pesquisa procurou-se classificar serviços de acordo com critérios encontrados na literatura. Naquela fase do trabalho tais classificações contribuíram para disciplinar o raciocínio, tanto do pesquisador quanto dos pesquisados, e teve sua análise centrada em procedimentos meramente qualitativos.

Dadas as características da atual fase do trabalho, pretende-se agora agrupar serviços segundo sua relevância, a partir de procedimentos estatísticos compatíveis. Para tanto, lançou-se mão da análise fatorial.

Cabe lembrar que a característica que melhor distingue a análise fatorial é a sua capacidade de redução do volume de dados. Dada uma matriz de coeficientes de correlação, obtidos a partir de um conjunto de variáveis, as técnicas de análise fatorial permitem verificar a existência de um padrão subjacente de relacionamentos, de modo que os dados possam ser **rearranjados** ou **reduzidos** a um menor número de **fatores** ou **componentes**. Esses fatores podem ser considerados como **variáveis-fonte**, responsáveis pelas inter-relações observadas nos dados⁽⁹⁸⁾. Um fator é, portanto, uma variável ou idéia que não foi diretamente observável, mas que pode emergir das variáveis de insumo. Pode também ser visualizado como um agrupamento das variáveis de insumo que congregam um mesmo sentido ou conotação⁽⁹⁹⁾.

Essas características da análise fatorial a tornam especialmente útil para os propósitos do presente trabalho, nesse momento.

A rotação Varimax das 38 variáveis, correspondentes à relevância de cada um dos itens de serviços, resultou em uma matriz que apontou cinco fatores(*) (grupos de serviços) que permitiram identificação inequívoca de inter-relação entre os itens de serviços que os compõem:

Grupo 1: Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos;

Grupo 2: Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informnações;

Grupo 3: Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor;

Grupo 4: Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor;

Grupo 5: Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido.

A composição de cada um dos cinco grupos de serviços emergentes da análise fatorial e as respectivas cargas fatoriais de cada item de serviço que os compõem, são apresentados nos Quadros 10 a 14. No Quadro 15 são apresentados os percentuais de explicação da variância total de cada um dos cinco grupos de serviços.

Comparando-se os grupos de serviços resultantes da análise fatorial com as classificações feitas com base na literatura, observa-se que o grupo 1 (ver Quadro 10), aqui denominado "Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos", aproxima-se bastante do grupo de serviços ligados à distribuição

(*) Com vistas a confirmar a consistência dos resultados da análise fatorial, dividiu-se o arquivo de dados de 217 casos em dois: um de 108 casos, correspondente aos números pares, e outro de 109, correspondente aos números ímpares. Repetiu-se a análise fatorial para os dois grupos, confrontando-se seus resultados com os do grupo de 217 casos, não se encontrando distorções significativas.

(ver Quadro 8). Os 11 itens que compõem este grupo encontram-se dentre os 14 que foram classificados como serviços de distribuição na fase exploratória.

Quadro 10

Grupo 1: SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS

SERVIÇOS	CARGA FATORIAL
- Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência.....	0.80
- Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega.....	0.76
- Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	0.73
- Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	0.73
- Prazo de entrega do pedido	0.71
- Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	0.68
- Atendimento a pedidos extras ou de urgência.....	0.67
- Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	0.67
- Precisão do fornecedor no atendimento do pedido.....	0.64
- Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	0.63
- Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente	0.44

Fonte: Coleta de Dados

O grupo 3, aqui denominado "Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor" (ver Quadro 12), é composto por seis itens que foram classificados como serviços ligados à filosofia administrativa, de acordo com critérios da literatura (ver Quadro 8).

Quadro 11

Grupo 2: SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES

SERVIÇOS	CARGA FATORIAL
- Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	- 0.70
- Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação	- 0.64
- Opções de "design" do produto oferecido.....	- 0.62
- Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos.....	- 0.60
- Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	- 0.46
- Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos do cliente quanto ao bom uso do produto oferecido.....	- 0.45
- Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações	- 0.43

Fonte: Coleta de Dados

Situação de semelhança é também verificada entre os serviços que compõem o grupo 4, "Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor" (ver Quadro 13), e os serviços transacionais, segundo classificação da literatura.

Quadro 12

Grupo 3: SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR

SERVIÇOS	CARGA FATORIAL
- Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	0.76
- Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor	0.67
- Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido	0.57
- Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	0.55
- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	0.54
- Segurança e maturidade demonstradas pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente	0.53

Fonte: Coleta de Dados

As semelhanças verificadas, no entanto, não são suficientes para se concluir que as classificações expressas na literatura sejam adequadas para o caso da indústria eletro-eletrônica. Os resultados da análise fatorial oferecem uma classificação particular e provavelmente mais útil para o caso.

Observe-se, por exemplo, o grupo 2 emergente da análise fatorial (ver Quadro 11). A combinação de elementos de serviços ligados a produto e informações traduz a dinâmica do setor. A rapidez com que se processam as mudanças nesse setor torna os clientes sensíveis às informações, bem como aos processos de comunicação ágeis e eficazes, com vistas ao satisfatório

acompanhamento do desenvolvimento de novas tecnologias. Como contrapartida, os fornecedores do setor precisam oferecer serviços condizentes, tanto com relação à evolução tecnológica do produto, quanto com a evolução tecnológica de informação.

Quadro 13

Grupo 4: SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR

SERVIÇOS	CARGA FATORIAL
- Frequência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	0.81
- Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	0.73
- Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente .	0.56
- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.....	0.52
- Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	0.46

Fonte: Coleta de Dados

Uma análise mais acurada dos demais grupos permite também abstrair deles idéias relacionadas à dinâmica do setor. O grupo 1 (Quadro 10) traduz idéia de agilidade e presteza, centradas na disponibilidade de estoques e em prazos reduzidos de entrega de pedidos. Embora essa possa ser uma preocupação da maioria dos setores industriais, que se torna mais nítida à medida em que se evolui em termos da compreensão das vantagens oriundas de parcerias ou relacionamentos com clientes, ela é principalmente valorizada por clientes de setores mais dinâmicos, como é o caso do eletro-eletrônico.

O grupo 3 (Quadro 12) não foge à regra e emblema em seu teor a idéia de flexibilidade e agilidade, exigidas de um fornecedor, com vistas a acompanhar os movimentos de clientes cada vez mais pressionados por ambientes incertos e competitivos. Esse grupo de serviços demarca as expectativas de clientes com relação ao comportamento dos fornecedores nas relações de troca: eles precisam ser ágeis, enérgicos e seguros na solução dos problemas dos clientes, mas também flexíveis quando necessário.

A relação fornecedor-cliente, no que se refere aos contatos de venda, precisa ser demarcada, conforme serviços integrantes do grupo 4 (Quadro 13), por uma adequada frequência de visitas e eficiência na atividade de assessoria ao cliente. O toque característico do setor estudado é dado pelo item "predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente". A proximidade conota, nesse caso, a viabilidade em agilizar e encurtar prazos, de valor já declarado para o setor.

Finalmente, o grupo 5 de serviços, emergente da análise fatorial (ver Quadro 14), caracteriza-se por uma idéia subjacente de garantia de que, orientado pelos passos precedentes, o objeto da troca (o produto) efetivamente cumprirá o seu papel.

Quadro 14

Grupo 5: SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO

SERVIÇOS	CARGA FATORIAL
- Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.....	- 0.63
- Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto ofertado.....	- 0.60
- Cumprimento da garantia do produto fornecido.....	- 0.57

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 15

GRUPOS DE SERVIÇOS EMERGENTES DA ANÁLISE FATORIAL E RESPECTIVA PERCENTAGEM DE EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL

Nº	GRUPOS DE SERVIÇOS (Fatores)	% DE EXPLICAÇÃO
1	Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos.....	30,65
2	Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.....	9,22
3	Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor.....	4,59
4	Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.....	4,13
5	Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido.....	4,03
TOTAL.....		52,62

Fonte: Coleta de Dados

5.2.2.1. Grau e Ordem de Relevância dos Grupos de Serviços

O grau de relevância indicado pelos respondentes para cada item de serviço, de acordo com a escala de relevância anteriormente apresentada (Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Relevante), permitiu a construção do grau de relevância global dos respectivos grupos de serviços resultantes da análise fatorial. Para tanto utilizou-se um procedimento orientado pela análise das medianas dos somatórios dos indicadores de relevância (itens de serviços) de cada grupo.

A base para determinar a ordem de relevância dos grupos de serviços, encontra-se nos Quadros 16 a 35 e nas Figuras 7 a 15.

Os Quadros 16, 18, 20, 22 e 24 mostram os conjuntos de serviços que compõem, respectivamente, cada um dos 5 grupos com a distribuição de frequências absolutas e relativas da relevância de cada item de serviço, em função dos 5 postos da escala para tanto utilizada.

Associados à análise dos somatórios de relevância, que determinaram a hierarquização dos grupos de serviços em termos da importância indicada pelos respondentes, os resultados expressos nos 5 quadros acima mencionados permitem avaliar a contribuição de cada item de serviço para a posição do grupo no "ranking". No grupo dos Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos, primeiro do "ranking" (ver ordem no final deste tópico), itens de serviços como Prazo de Entrega do Pedido, Manutenção da Uniformidade dos Prazos de Entrega, Precisão no Atendimento do Pedido, Tempo de Resposta do Fornecedor às Solicitações Feitas pelo Cliente e Capacidade do Fornecedor em Cumprir Prazos Prometidos, contribuem, nitidamente, para o primeiro lugar do grupo na ordem de relevância indicada pelos clientes.

As Figuras 6, 8, 10, 12 e 14 mostram a variação das medianas de cada item de serviço dentro dos grupos. Pode-se abstrair, ainda, da análise dessas figuras uma avaliação visual do grau de relevância de cada grupo de serviços. Observa-se, por exemplo, a concentração das medianas dos serviços que compõem o grupo relacionado à Disponibilidade de Estoques e Prazos, - primeiro no "Ranking" de Relevância -, no ponto 5 da escala (ver Figura 6). Percebe-se também uma clara concentração das medianas em valores inferiores a 3 na escala, com relação aos serviços que compõem o grupo referente à Tecnologia de Produtos e Informações, - último no "ranking" de relevância apontada pelos respondentes.

Os Quadros 17, 19, 21, 23 e 25 mostram, para efeitos da determinação do grau e ordem de relevância dos grupos de serviços, os resultados mais importantes. Para a montagem desses quadros procedeu-se ao somatório das respostas sobre os serviços que compõem cada grupo. Isto significa que o valor mínimo computado para cada grupo de serviços deve ser igual ao número de itens de serviços que o compõe multiplicado pelo menor valor da escala. O valor máximo computado deve ser igual ao número de itens de serviços multiplicado pelo maior valor da escala.

Desta forma, como a escala de relevância utilizada continha 5 postos, os valores mínimos e máximos possíveis em cada um dos quadros mencionados, são os seguintes:

Quadro 17: *Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos:*

- Número de itens de serviços do grupo = 11
- Valor mínimo possível: $11 \times 1 = 11$
- Valor máximo possível: $11 \times 5 = 55$

Quadro 19: *Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações:*

- Número de itens de serviços do grupo = 7
- Valor mínimo possível: $7 \times 1 = 7$
- Valor máximo possível: $7 \times 5 = 35$

Quadro 21: *Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor:*

- Número de itens de serviços do grupo = 6
- Valor mínimo possível: $6 \times 1 = 6$
- Valor máximo possível: $6 \times 5 = 30$

Quadro 23: *Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor:*

- Número de itens de serviços do grupo = 5
- Valor mínimo possível: $5 \times 1 = 5$
- Valor máximo possível: $5 \times 5 = 25$

Quadro 25: *Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido:*

- Número de itens de serviços do grupo = 3
- Valor mínimo possível: $3 \times 1 = 3$
- Valor máximo possível: $3 \times 5 = 15$

As transformações resultantes dos somatórios de relevância permitem determinar o grau de relevância dos grupos de serviços pela comparação da mediana

padrão (original da escala) com a mediana transformada, obtida do somatório dos indicadores de relevância em cada grupo.

Os graus de relevância e o "ranking" dos grupos de serviços são os seguintes:

(1º). Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos (Quadro 17):

- Mediana transformada obtida: 52
- Paridade com a mediana padrão ($52 \div 11$): grau pouco inferior a 5 na escala

(2º). Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor (Quadro 21):

- Mediana transformada obtida: 24
- Paridade com a mediana padrão ($24 \div 6$): grau 4 na escala

(2º). Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido (Quadro 25):

- Mediana transformada obtida: 12
- Paridade com a mediana padrão ($12 \div 3$): grau 4 na escala

(4º). Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor (Quadro 23):

- Mediana transformada obtida: 15

- Paridade com a mediana padrão ($15 \div 5$): grau 3 na escala

(5º). Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações (Quadro 19):

- Mediana transformada obtida: 15

- Paridade com a mediana padrão ($15 \div 7$): grau pouco superior a 2 na escala.

As Figuras 7, 9, 11, 13 e 15 mostram, graficamente, a curva do somatório dos indicadores de relevância de cada um dos 5 grupos de serviços.

Em síntese a situação dos grupos de serviços, em termos do grau de relevância, é a seguinte:

Grau de relevância abaixo de 3 na escala:

- Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações

Grau de relevância igual a 3 na escala:

- Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor

Grau de relevância acima de 3 na escala:

- Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos;

- Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor;

- Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido.

RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS

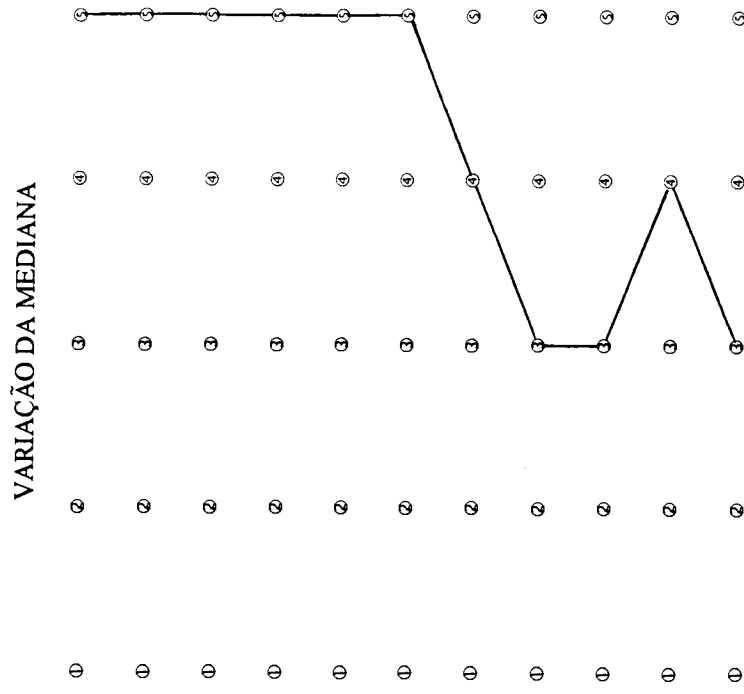
SERVIÇOS	FA FR	Irrelevantes←					→Relevante					TOTAIS
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
		1- Prazo de entrega do pedido.....	FA FR	- -	5 2,3	16 7,4	52 24,0	144 66,4	217 100,0			
2 - Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega.....	FA FR	- -	10 4,6	15 6,9	64 29,5	128 59,0	217 100,0					
3 - Atendimento a pedidos extras ou de urgência.....	FA FR	4 1,8	10 4,6	37 17,1	61 28,1	105 48,4	217 100,0					
4 - Precisão do fornecedor no atendimento do pedido.....	FA FR	2 0,9	4 1,8	15 6,9	61 28,1	135 62,2	217 100,0					
5 - Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente.....	FA FR	3 1,4	7 3,2	29 13,4	59 27,2	119 59,8	217 100,0					
6 - Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos.....	FA FR	1 0,5	4 1,8	16 7,4	44 20,3	152 70,0	217 100,0					
7 - Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo.....	FA FR	3 0,5	16 7,4	27 12,4	70 32,3	101 46,5	217 100,0					
8 - Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos.....	FA FR	4 1,8	14 6,5	78 35,9	33 15,2	88 40,6	217 100,0					
9 - Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência.....	FA FR	6 2,8	20 9,2	77 35,5	34 15,7	80 36,9	217 100,0					
10 - Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	FA FR	- -	7 3,2	34 15,7	97 44,7	79 36,4	217 100,0					
11 - Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas.....	FA FR	4 1,8	18 8,3	70 32,3	48 22,1	77 35,5	217 100,0					

Fonte: Coleta de Dados

Figura 6

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS

SERVIÇOS	Md
1- Prazo de entrega do pedido	5
2 - Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega	5
3 - Atendimento a pedidos extras ou de urgência	5
4 - Precisão do fornecedor no atendimento do pedido	5
5 - Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente	5
6 - Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	5
7 - Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	4
8 - Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	3
9 - Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	3
10 - Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	4
11 - Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	3



Fonte: Quadro 16

Quadro 17

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA
- SERVIÇOS RELACIONADOS À DIPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -

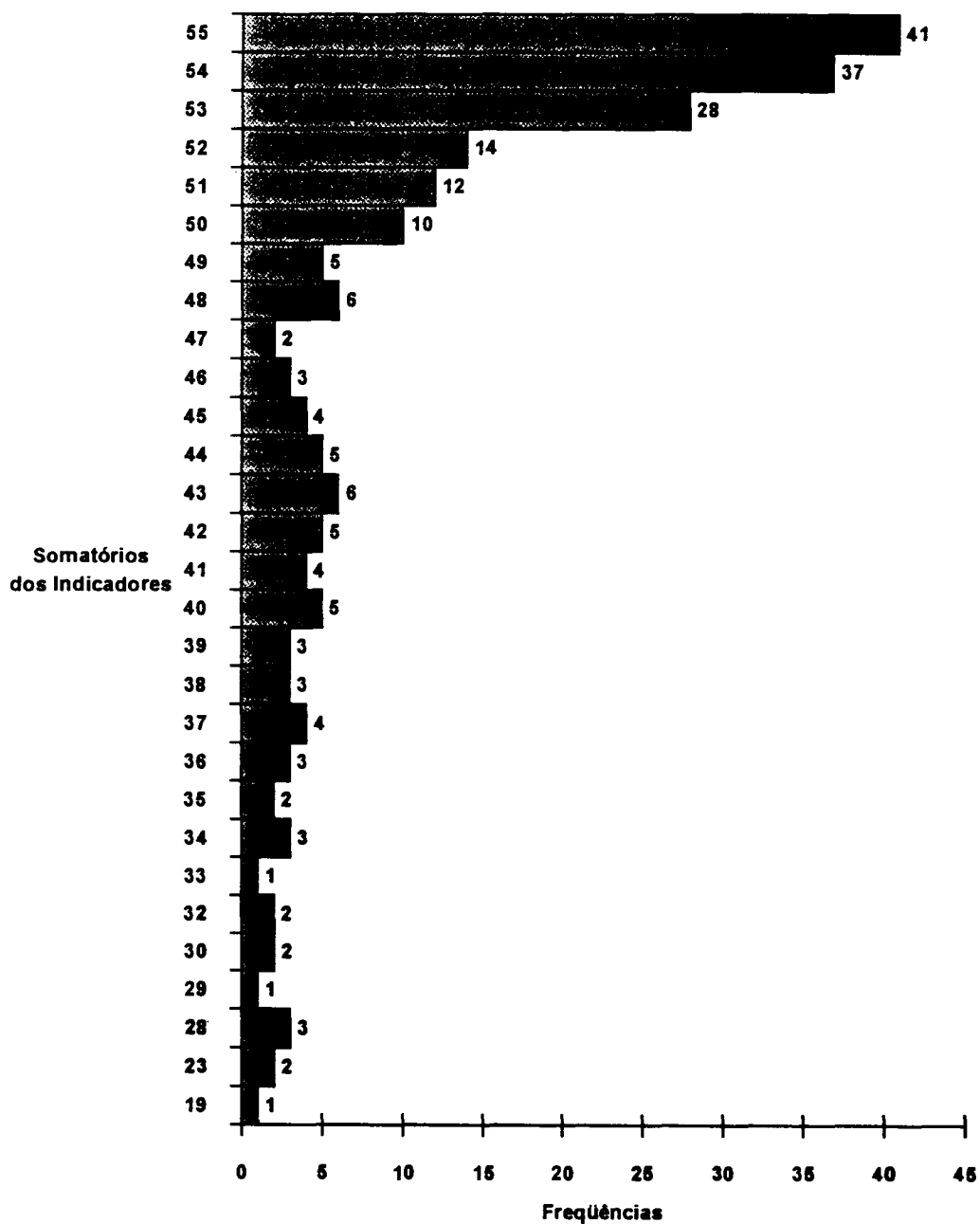
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
19	1	0,5	0,5
23	2	0,9	1,4
28	3	1,4	2,8
29	1	0,5	3,3
30	2	0,9	4,2
32	2	0,9	5,1
33	1	0,5	5,6
34	3	1,4	7,0
35	2	0,9	7,9
36	3	1,4	9,3
37	4	1,8	11,1
38	3	1,4	12,5
39	3	1,4	13,9
40	5	2,4	16,2
41	4	1,8	18,0
42	5	2,3	20,3
43	6	2,8	23,1
44	5	2,3	25,4
45	4	1,8	27,2
46	3	1,4	28,6
47	2	0,9	29,5
48	6	2,8	32,3
49	5	2,3	34,6
50	10	4,6	39,2
51	12	5,5	44,7
52*	14	6,4	51,1
53	28	12,9	64,0
54	37	17,1	81,1
55	41	18,9	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 7

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA
- SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE
ESTOQUES E PRAZOS -



Fonte: Quadro 17

Quadro 18

RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES

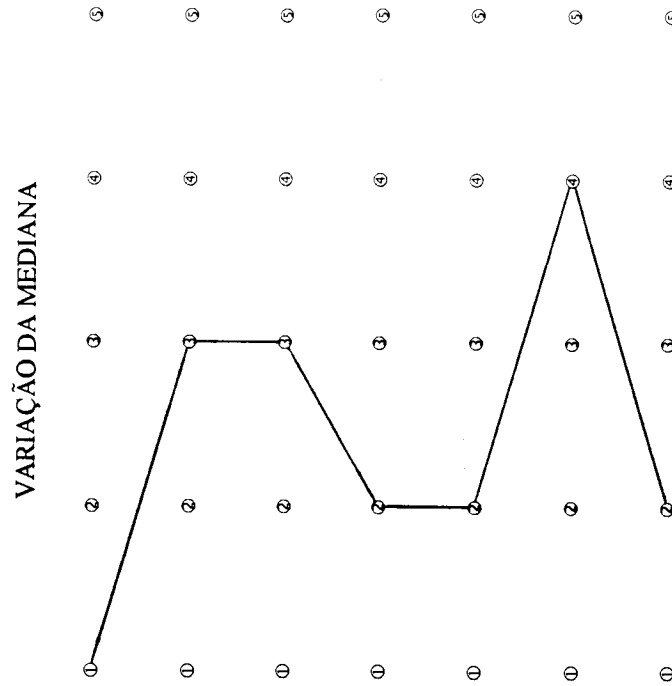
SERVIÇOS	FA FR	Irrelevante←					→Relevante					TOTAIS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1- Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	FA FR	109 50,2	52 23,9	38 17,5	12 5,5	6 2,8	217 100,0					
2 - Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações.....	FA FR	6 2,8	11 5,1	91 41,9	48 22,1	61 28,1	217 100,0					
3 - Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos do cliente quanto ao bom uso do produto oferecido.....	FA FR	34 15,7	55 25,3	62 28,6	44 20,3	22 10,1	217 100,0					
4 - Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação	FA FR	58 26,7	56 25,8	64 29,5	29 13,4	10 4,6	217 100,0					
5 - Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos	FA FR	43 19,8	62 28,6	24 11,1	54 24,9	34 15,7	217 100,0					
6 - Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente.....	FA FR	7 3,2	21 9,7	39 18,0	76 35,0	74 34,1	217 100,0					
7 - Opções de "design" do produto oferecido.....	FA FR	41 18,9	68 31,3	35 16,1	48 22,1	25 11,5	217 100,0					

Fonte: Coleta de Dados

Figura 8

VARIAÇÃO NA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES

SERVIÇOS	Md
1- Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	1
2 - Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações.....	3
3 - Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos do cliente quanto ao bom uso do produto oferecido.....	3
4 - Volume e natureza das informação veiculadas nos meios de comunicação	2
5 - Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos.....	2
6 - Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente.....	4
7 - Opções de "design" do produto oferecido.....	2



Fonte: Quadro 18

Quadro 19

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E
INFORMAÇÕES -

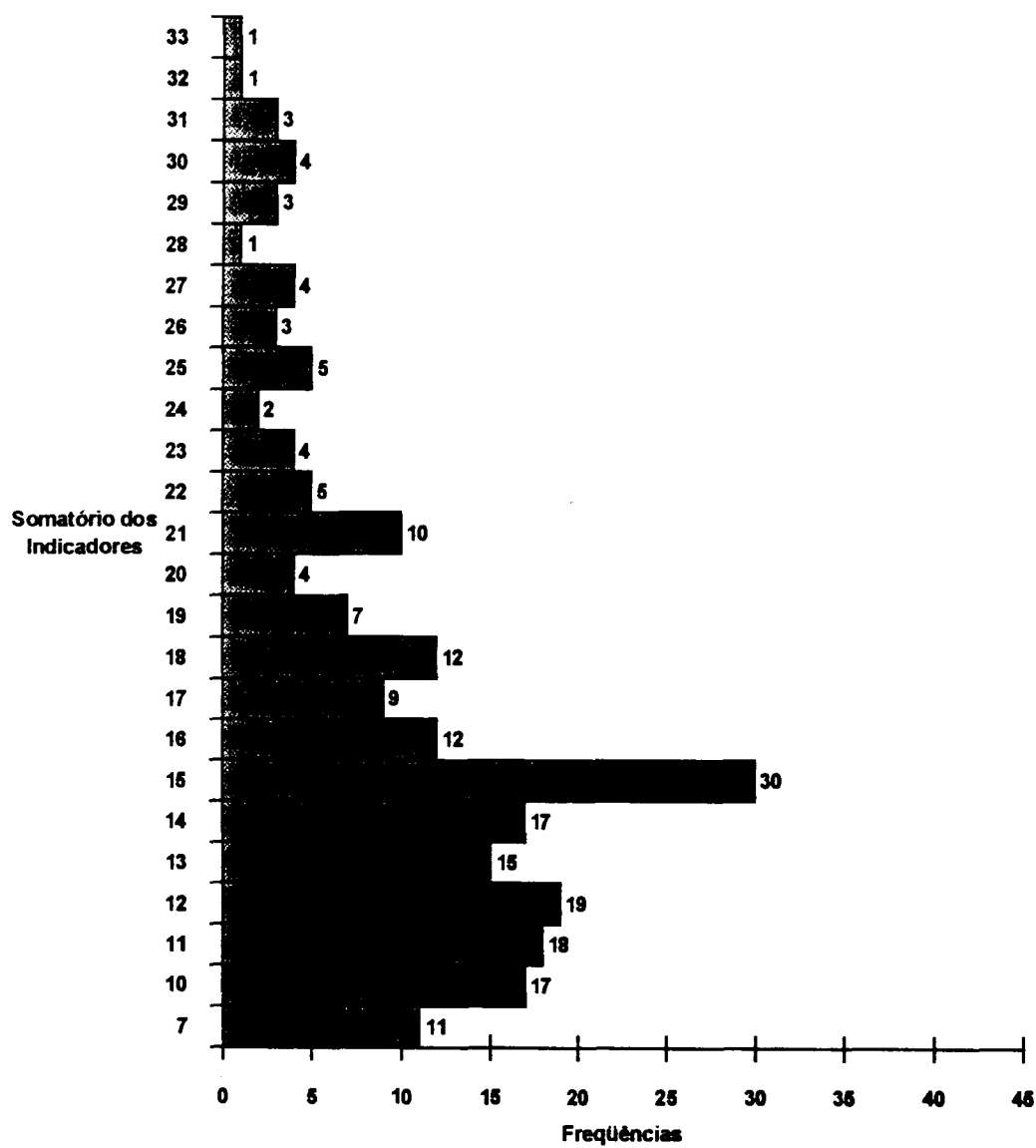
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
7	11	5.1	5.1
10	17	7.8	12.9
11	18	8.3	21.2
12	19	8.6	29.8
13	15	6.9	36.7
14	17	7.8	44.5
15*	30	13.8	58.3
16	12	5.5	63.8
17	9	4.1	67.9
18	12	5.5	73.4
19	7	3.2	76.6
20	4	1.8	78.4
21	10	4.7	83.1
22	5	2.4	85.5
23	4	1.8	87.3
24	2	0.9	88.2
25	5	2.4	90.6
26	3	1.4	92.0
27	4	1.8	93.8
28	1	0.5	94.3
29	3	1.4	95.7
30	4	1.8	97.5
31	3	1.4	98.9
32	1	0.5	99.4
33	1	0.5	99.9
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 9

HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E
INFORMAÇÕES -



Fonte: Quadro 19

Quadro 20

RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR

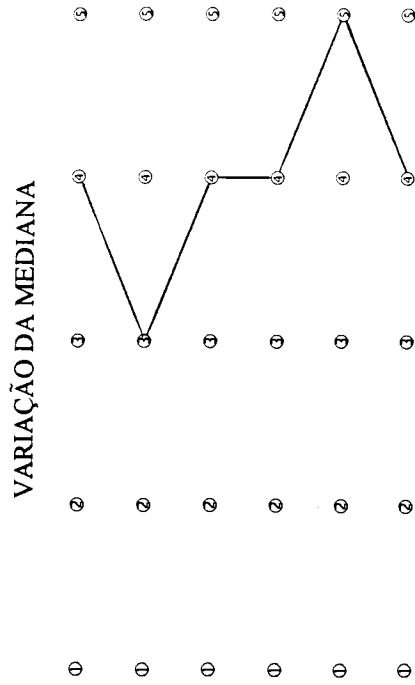
SERVIÇOS	FA FR	Irrelevantes					Relevante					TOTAIS
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	FA FR	2 0,9	3 1,4	35 16,1	93 42,9	84 38,7	217 100,0					
2- Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente.....	FA FR	33 15,2	27 12,4	58 26,7	55 25,3	44 20,3	217 100,0					
3- Política de devoluções e/ou substituições de produtos adotada pelo fornecedor.....	FA FR	9 4,1	18 8,3	31 14,3	75 34,6	83 38,2	217 100,0					
4- Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	FA FR	5 2,3	10 4,6	22 10,1	115 53,0	65 30,0	217 100,0					
5- Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido.....	FA FR	3 1,4	4 1,8	11 5,1	60 27,6	139 64,1	217 100,0					
6- Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	FA FR	2 0,9	5 2,3	33 15,2	112 51,6	65 30,0	217 100,0					

Fonte: Coleta de Dados

Figura 10

VARIANÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR

Serviços	Md
1- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	4
2 - Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente.....	3
3 - Política de devoluções e/ou substituições de produtos adotada pelo fornecedor.....	4
4 - Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	4
5 - Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido.....	5
6 - Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	4



Fonte: Quadro 20

Quadro 21

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA
- SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR

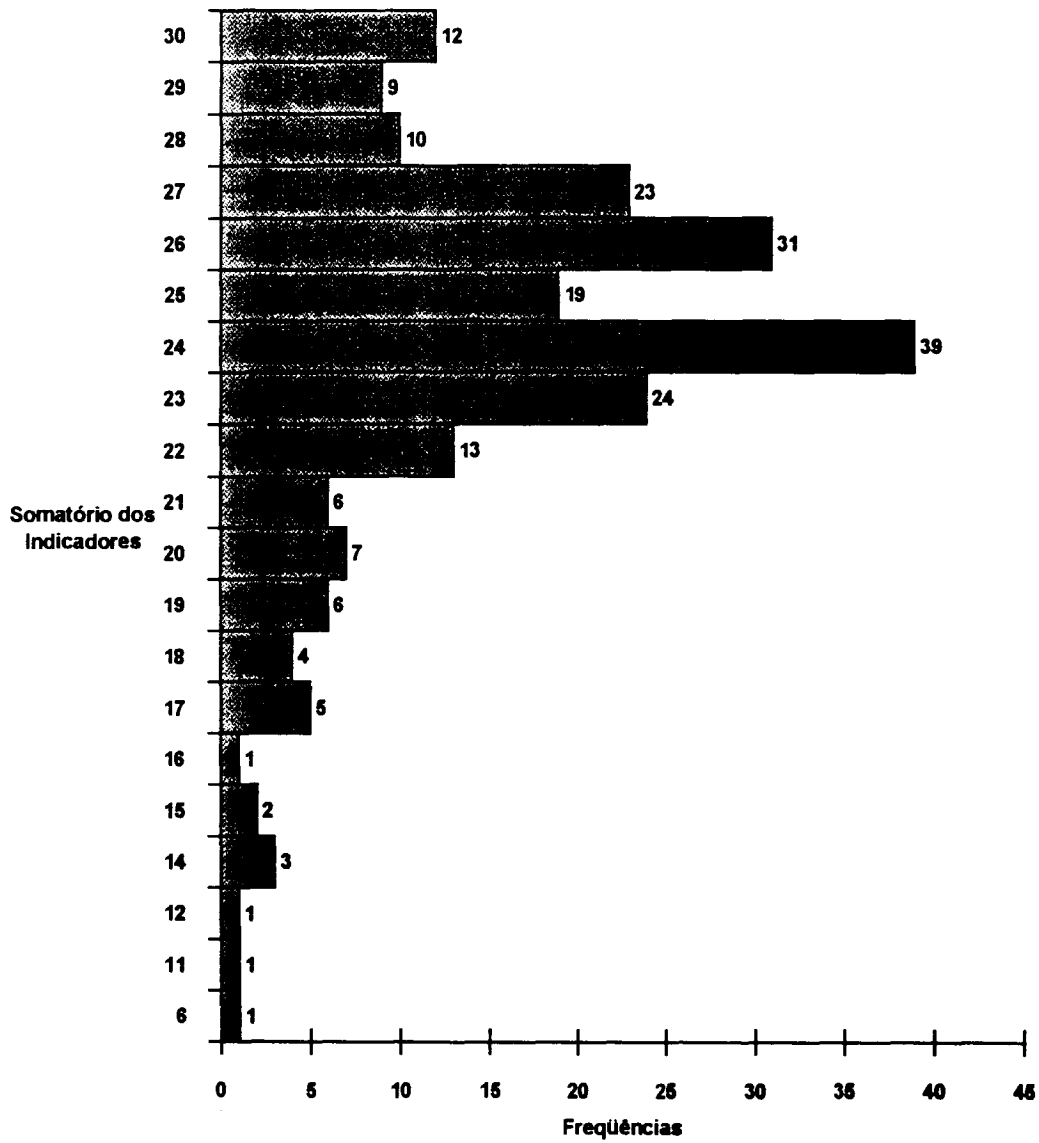
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
6	1	0.5	0.5
11	1	0.5	1.0
12	1	0.5	1.5
14	3	1.4	2.9
15	2	0.9	3.8
16	1	0.5	4.3
17	5	2.3	6.6
18	4	1.8	8.4
19	6	2.8	11.2
20	7	3.2	14.4
21	6	2.8	17.2
22	13	6.0	23.2
23	24	11.1	34.3
24*	39	18.0	52.3
25	19	8.8	61.1
26	31	14.3	75.4
27	23	10.6	86.0
28	10	4.5	90.5
29	9	4.1	94.6
30	12	5.4	100.0
TOTAIS	217	100.0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 11

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -



Fonte: Quadro 21

Quadro 22

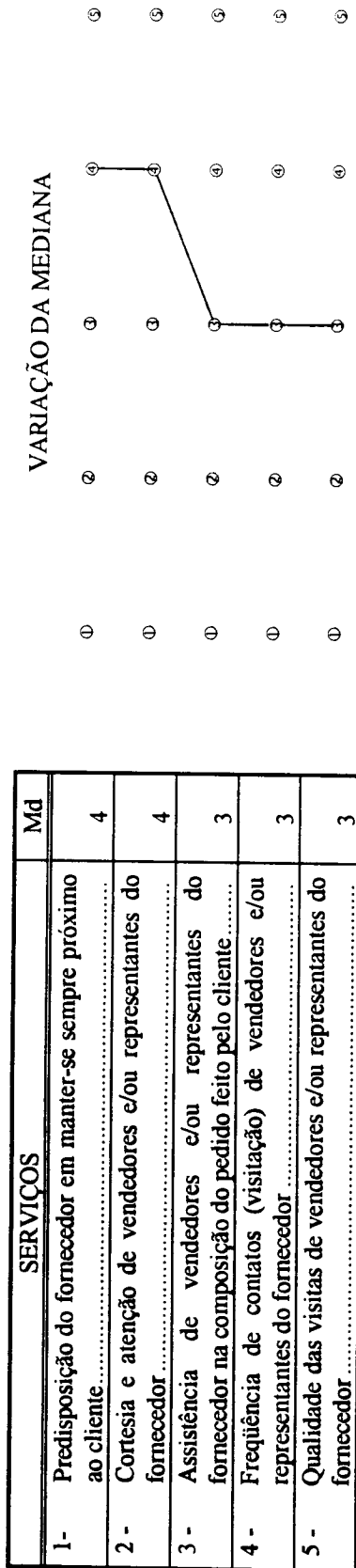
RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR

SERVIÇOS	FA FR	Irrelevante←					→Relevante					TOTAIS
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.....	FA FR	4 1,8	14 6,5	54 24,9	79 36,4	65 30,0	217 100,0					
2 - Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	9 4,1	14 6,5	42 19,4	83 38,2	69 31,8	217 100,0					
3 - Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente.....	FA FR	11 5,1	24 11,1	73 33,6	65 30,0	44 20,3	217 100,0					
4 - Freqüência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	15 6,9	39 18,0	66 30,4	58 26,7	39 18,0	217 100,0					
5 - Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	9 4,1	24 11,1	73 33,6	34 15,7	77 35,5	217 100,0					

Fonte: Coleta de Dados

Figura 12

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR



Fonte: Quadro 22

Quadro 23

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA
 - SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -

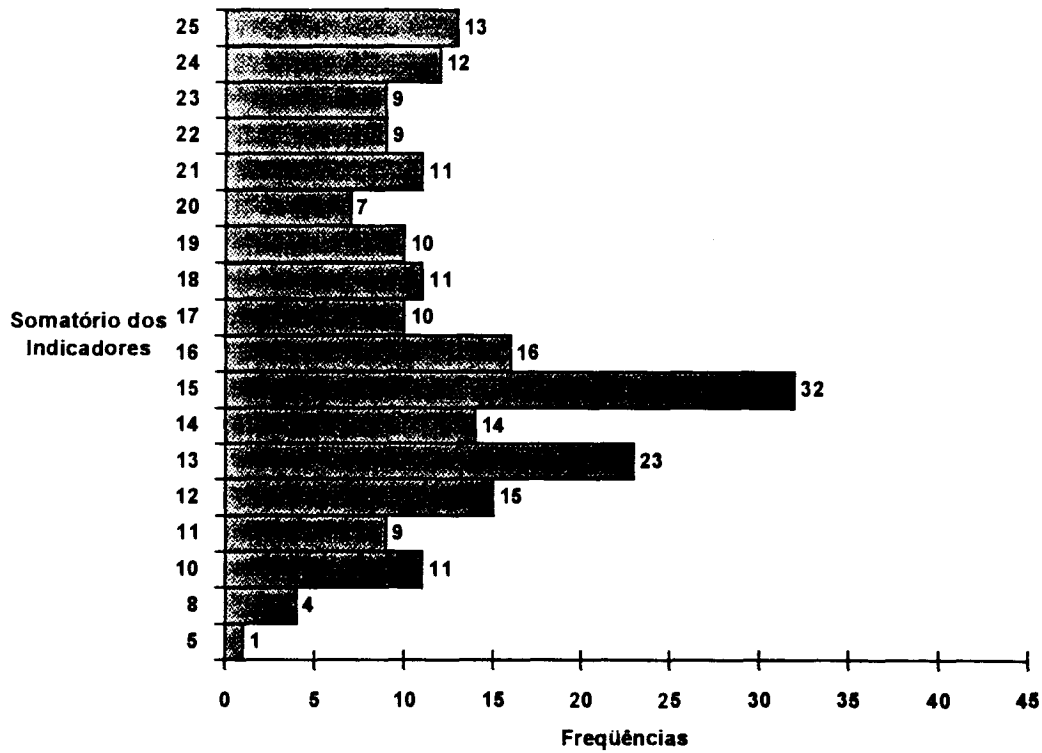
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
5	1	0,5	0,5
8	4	1,8	2,3
10	11	5,1	7,4
11	9	4,1	11,5
12	15	6,9	18,4
13	23	10,6	29,0
14	14	6,5	35,5
15*	32	14,7	50,2
16	16	7,4	57,6
17	10	4,6	62,2
18	11	5,1	67,3
19	10	4,6	71,9
20	7	3,2	75,1
21	11	5,1	80,2
22	9	4,1	84,3
23	9	4,1	88,4
24	12	5,5	93,9
25	13	6,0	99,9
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 13

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO
FORNECEDOR -



Fonte: Quadro 23

Quadro 24

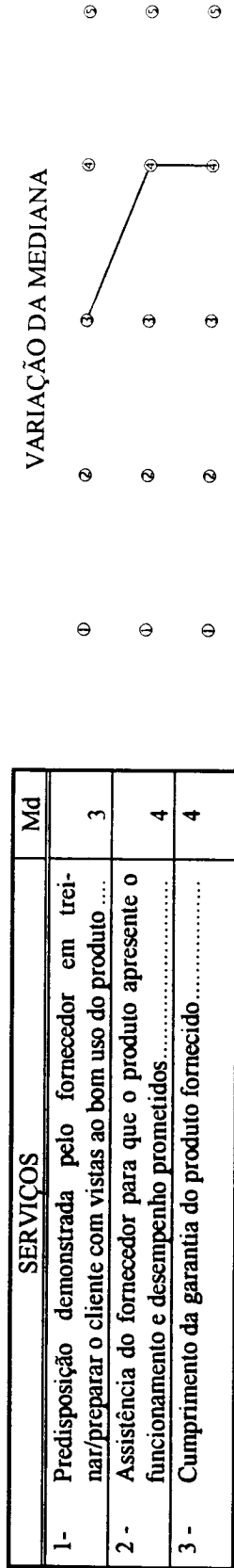
RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO

SERVIÇOS	FA FR	Irrelevante←					→Relevante					TOTAIS	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1- Disposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto	FA FR	21 9,7	29 13,4	68 31,3	51 23,5	48 22,1	217 100,0						
2 - Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.....	FA FR	9 4,1	13 6,0	25 11,5	114 52,5	56 25,8	217 100,0						
3 - Cumprimento da garantia do produto fornecido.....	FA FR	4 1,8	8 3,7	4 1,8	139 64,1	62 28,6	217 100,0						

Fonte: Coleta de Dados

Figura 14

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO



Fonte: Quadro 24

Quadro 25

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO
 OFERECIDO -

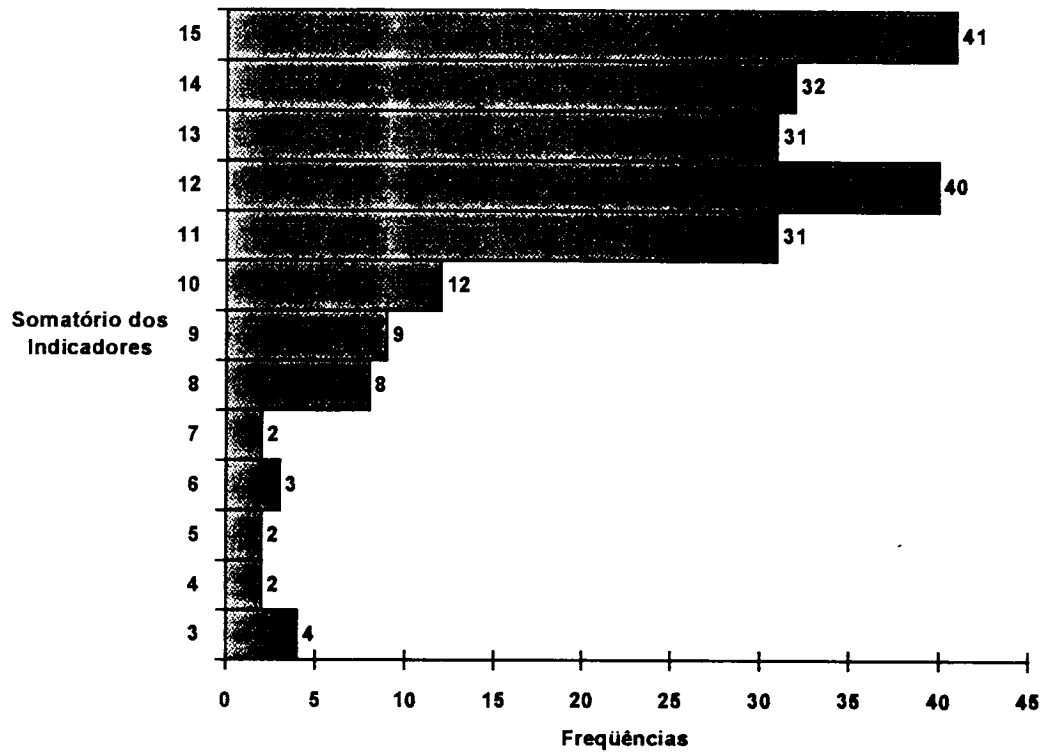
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
3	4	1.8	1.8
4	2	0.9	2.7
5	2	0.9	3.6
6	3	1.4	5.0
7	2	0.9	5.9
8	8	3.7	9.6
9	9	4.1	13.7
10	12	5.6	19.3
11	31	14.3	33.6
12*	40	18.4	52.0
13	31	14.3	66.3
14	32	14.8	81.1
15	41	18.9	100.0
TOTAIS	217	100.	

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 15

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DE RELEVÂNCIA:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO
OFERECIDO -



Fonte: Quadro 25

5.2.2.2. Análise Segmentada da Relevância dos Serviços

Partindo-se do pressuposto de que a declaração de relevância para os diferentes grupos de serviços pode variar de acordo com segmentos específicos da amostra utilizada, julgou-se conveniente proceder uma análise segmentada. Para tanto, foram utilizadas as dimensões de:

- porte das empresas respondentes (faturamento em 1992);
- natureza dos clientes dessas empresas (fabricantes, prestadores de serviços, distribuidores ou intermediários e consumidores finais);
- natureza do fornecedor mais importante (fabricante, distribuidor ou intermediário e prestador de serviços);
- número de fornecedores utilizados.

As quatro dimensões acima constituem elementos potenciais de pressão para oferta de serviços e portanto consideradas dignas de análises específicas para efeitos de formulação de estratégias de serviços por parte de fornecedores.

Os principais resultados emergentes da análise segmentada da relevância de serviços, declarada pelas empresas pesquisadas, estão sintetizadas no Quadro 26.

Os aspectos mais relevantes dos resultados expressos no Quadro 26 estão a seguir comentados:

a) À medida em que diminui o seu porte, os clientes tendem a considerar mais relevantes os grupos 1 e 5 de serviços. Essa constatação faz sentido, principalmente, ao se considerar os volumes de compras e a infra-estrutura das

empresas de menor porte. Ao trabalhar com volumes menores e não dispor de uma infra-estrutura adequada para efeitos de programações e controles de produção e estoques, as empresas de menor porte tendem a valorizar mais os serviços ligados à disponibilidade de estoques, agilidade e prazos dos fornecedores, bem como tendem a ser mais sensíveis aos serviços de assistência técnica e de treinamento oferecidos pelos fornecedores.

Quadro 26

PARA QUEM OS GRUPOS DE SERVIÇOS SÃO MAIS RELEVANTES - SÍNTESE -

GRUPOS DE SERVIÇOS	MAIS RELEVANTES PARA:
1. Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas menores • Fornecedores de fabricantes • Empresas que vendem ao consumidor final
2. Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas maiores • Clientes de fabricantes
3. Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores de fabricantes • Clientes de fabricantes
4. Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de distribuidores ou intermediários • Empresas que utilizam poucos fornecedores (máximo 3)
5. Serviços Relacionados ao Desempenho Produto Oferecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas menores • Fornecedores de fabricantes • Empresas que vendem ao consumidor final • Empresas que utilizam poucos fornecedores (máximo 3)

Fonte: Coleta de Dados

b) À medida em que aumenta o porte dos clientes eles tendem a atribuir maior relevância ao grupo 2 de serviços. Nesse grupo enquadram-se os serviços relacionados à tecnologia de produtos e informações, preocupações típicas de empresas cuja consciência já evoluiu a ponto de perceberem a importância do

desenvolvimento tecnológico dos fornecedores, refletido, principalmente, na inovação do produto e no uso de sistemas de informações sintonizados com tal evolução.

c) Empresas que vendem para fabricantes ou consumidores finais, tendem a atribuir mais relevância aos grupos 1 e 5 de serviços do que empresas que vendem para prestadores de serviços ou distribuidores. Infere-se, dessa constatação, que fabricantes e consumidores finais estão mais propensos a exercer pressão em termos de disponibilidade de estoques, prazos e desempenho do produto oferecido, do que prestadores de serviços ou distribuidores.

d) Empresas que vendem para fabricantes tendem a atribuir mais relevância ao grupo 3 de serviços, que é composto por itens relacionados às ações do fornecedor. Os serviços que compõem o grupo 3 conotam consciência e maturidade do fornecedor nos relacionamentos com clientes.

e) Empresas que têm fabricantes como seus principais fornecedores, atribuem maior relevância aos grupos 2 e 3 de serviços do que empresas que têm, como fornecedores principais, distribuidores ou prestadores de serviços. Isso, de maneira geral, significa que os fornecedores fabricantes tenderão a ser mais pressionados, por seus clientes, em serviços relacionados à tecnologia de produtos e informações, bem como por serviços relacionados à sua forma de agir.

f) Empresas que têm distribuidores (ou intermediários) como seus principais fornecedores tendem a atribuir maior relevância ao grupo 4 de serviços, que é composto por itens ligados ao processo de venda do fornecedor. Os resultados do trabalho sugerem, portanto, que distribuidores tenderão a ser mais exigidos pelos clientes em serviços relacionados à frequência e qualidade das visitas, assistência na

montagem de pedidos dos clientes, predisposição em manter-se próximo ao cliente e demonstração de cortesia e atenção.

h) Empresas que utilizam poucos fornecedores (máximo 3) valorizam mais os grupos 4 e 5 de serviços, do que empresas que utilizam um número maior de fornecedores (4 ou mais). Fornecedores enquadrados nessas condições tenderão, desta forma, a ser mais exigidos nos serviços de assistência técnica, treinamento a clientes, apoio da equipe de vendas ao cliente, principalmente respaldados por frequências e qualidade de visitas adequadas.

5.2.3. Satisfação com o Principal Fornecedor

Com base na relação dos 38 serviços, gerada na fase exploratória da pesquisa, cuja relevância foi apresentada no item anterior, foi solicitado aos respondentes que indicassem seu grau de satisfação com o fornecedor mais importante do produto considerado na pesquisa (ver Parte III do Instrumento de Coleta de Dados, Anexo 2).

O principal fornecedor deveria ser caracterizado em função do volume de compras, em cruzeiros, dele realizadas pelo cliente. O grau de satisfação foi determinado a partir de uma escala de 5 pontos(*).

O grau de satisfação indicado pelos clientes para cada um dos itens de serviços considerados no trabalho, de acordo com a escala de satisfação utilizada, permitiu construir um escore global do grau de satisfação dos clientes com os

(*)	Insatisfeito			Satisfeito	
	()	()	()	()	()
	1	2	3	4	5

respectivos grupos de serviços resultantes da análise fatorial. Assim como aconteceu nos procedimentos utilizados para a determinação do grau de relevância, a análise do grau de satisfação dos clientes com cada um dos grupos de serviços, foi orientada pela análise das medianas dos somatórios dos indicadores (itens de serviços) de cada grupo.

A base para determinar o "ranking" dos grupos de serviços em termos da satisfação dos clientes, encontra-se nos Quadros 27 a 36 e nas Figuras 16 a 25.

Os Quadros 27, 29, 31, 33 e 35 mostram a distribuição de frequências absolutas e relativas da satisfação dos clientes com cada item de serviço, dentro de cada grupo, em função dos 5 postos da escala para tanto utilizada.

Associados à análise dos somatórios de satisfação que propiciaram a hierarquização dos grupos de serviços, em termos da satisfação dos clientes, os resultados expressos nos 5 quadros acima mencionados permitem avaliar a contribuição de cada item de serviço para a posição do grupo no "ranking". É o caso, por exemplo, de itens de serviços como Cortesia e Atenção de Vendedores e/ou Representantes do Fornecedor, no grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor (ver Quadro 33) e Cumprimento da Garantia do Produto Fornecido, no grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido (ver Quadro 35), que contribuem positivamente para a satisfação dos clientes em seus respectivos grupos.

As Figuras 16, 18, 20, 22 e 24 mostram a variação da mediana de cada item de serviço, dentro dos respectivos grupos. Pode-se abstrair, ainda, da análise dessas figuras uma avaliação visual do grau de satisfação dos clientes com cada grupo de serviços. Observa-se, por exemplo, uma nítida concentração das medianas dos serviços que compõem o grupo relacionado ao Desempenho do Produto

Oferecido (1º. no "ranking" de satisfação dos clientes), no ponto 4 da escala (ver Figura 24). Da mesma forma, observa-se uma concentração das medianas dos serviços que compõem os grupos relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos, às Ações dos Fornecedores e à Tecnologia de Produtos e Informações, em valores inferiores a 3 na escala de satisfação (ver Figuras 16, 18 e 20), o que caracteriza satisfação baixa.

Os Quadros 28, 30, 32, 34 e 36 mostram, para efeitos da determinação do "ranking" dos grupos de serviços com relação à satisfação dos clientes, os resultados mais importantes. Para a montagem desses quadros procedeu-se ao somatório do grau de satisfação indicado pelo cliente com relação a cada item de serviço, dentro de cada grupo. Isto significa que o valor mínimo computado, representativo de cada grupo de serviços, deve ser igual ao número de itens de serviços do grupo, multiplicado pelo menor valor da escala. O valor máximo computado deve ser igual ao número de itens de serviços do grupo multiplicado pelo maior valor da escala.

Desta forma, considerando-se que a escala de satisfação utilizada continha 5 postos, os valores mínimos e máximos possíveis em cada um dos quadros mencionados acima, são os seguintes:

Quadro 28: *Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos:*

- Número de itens de serviços do grupo = 11
- Valor mínimo possível: $11 \times 1 = 11$
- Valor máximo possível: $11 \times 5 = 55$

Quadro 30: *Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações:*

- Número de itens de serviços do grupo = 7
- Valor mínimo possível: $7 \times 1 = 7$
- Valor máximo possível: $7 \times 5 = 35$

Quadro 32: *Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor:*

- Número de itens de serviços do grupo = 6
- Valor mínimo possível: $6 \times 1 = 6$
- Valor máximo possível: $6 \times 5 = 30$

Quadro 34: *Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor:*

- Número de itens de serviços do grupo = 5
- Valor mínimo possível: $5 \times 1 = 5$
- Valor máximo possível: $5 \times 5 = 25$

Quadro 36: *Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido:*

- Número de itens de serviços do grupo = 3
- Valor mínimo possível: $3 \times 1 = 3$
- Valor máximo possível: $3 \times 5 = 15$

As transformações resultantes dos somatórios de satisfação permitem determinar o grau de satisfação dos clientes com cada grupo de serviços através da comparação da mediana padrão (original da escala) com a mediana transformada, obtida do somatório dos indicadores de satisfação de cada grupo.

Seguindo-se os procedimentos acima expressos, chega-se aos graus de satisfação dos clientes com cada grupo de serviços e ao "ranking" dos grupos em termos de satisfação dos clientes:

(1º). Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido (Quadro 36):

- Mediana transformada obtida: 12
- Paridade com a mediana padrão ($12 \div 3$): grau 4 na escala

(2º). Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor (Quadro 34):

- Mediana transformada obtida: 15
- Paridade com a mediana padrão ($15 \div 5$): grau 3 na escala

(3º). Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos (Quadro 28):

- Mediana transformada obtida: 23
- Paridade com a mediana padrão ($23 \div 11$): grau pouco superior a 2 na escala

(4º). Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações (Quadro 30):

- Mediana transformada obtida: 14
- Paridade com a mediana padrão ($14 \div 7$): grau 2 na escala

(5º). Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor
(Quadro 32):

- Mediana transformada obtida: 11
- Paridade com a mediana padrão ($11 \div 6$): grau inferior a 2 na escala.

As Figuras 17, 19, 21, 23 e 25 mostram, graficamente, a curva do somatório dos indicadores de satisfação dos clientes em cada um dos 5 grupos de serviços.

Em síntese, a situação dos 5 grupos de serviços, em termos de satisfação dos clientes, é a seguinte:

Graus de satisfação inferior a 3 na escala:

- Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos;
- Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor;
- Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.

Grau de satisfação igual a 3 na escala:

- Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.

Graus de satisfação superior a 3 na escala:

- Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido.

No momento em que o conceito de **relacionamento com clientes** ganha espaço na literatura de marketing industrial e os serviços passam a se constituir em instrumento valioso para sua operacionalização, os resultados aqui expressos constituem-se em importantes subsídios para a formulação de estratégias baseadas na agregação de serviços aos produtos oferecidos.

Eles demarcam as áreas críticas de serviços que deverão ser atacadas pelos fornecedores do setor estudado que desejarem construir vantagens competitivas, baseadas nos relacionamentos com clientes.

Por outro lado, esses resultados devem ser encarados, também, como um alerta aos fornecedores quanto à vulnerabilidade à qual estão expostos. Clientes insatisfeitos são alvos fáceis para a concorrência. Considerando-se a situação atual, onde o crescimento dos mercados tende a reduzir-se e a concorrência tende a aumentar, os resultados desse trabalho devem ser, acima de tudo, motivo de preocupação para os fornecedores de um setor com as características do que foi aqui estudado.

Quadro 27

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS

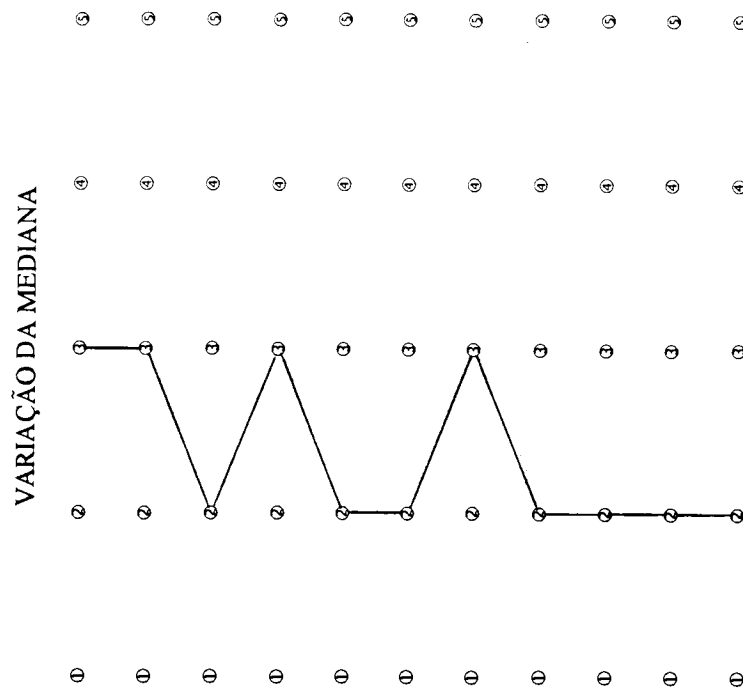
SERVIÇOS	FA FR	Insatisfeito←			→Satisfeito			TOTAIS
		1	2	3	4	5	5	
1- Prazo de entrega do pedido	FA FR	20 9,2	44 20,3	65 30,0	37 17,1	51 23,5	217 100,0	
2 - Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega	FA FR	14 6,5	51 23,5	68 31,3	43 19,8	41 18,9	217 100,0	
3 - Atendimento a pedidos extras ou de urgência	FA FR	51 23,5	58 26,7	17 7,8	69 31,8	22 10,1	217 100,0	
4 - Precisão do fornecedor no atendimento do pedido	FA FR	10 4,6	48 22,1	80 36,9	44 20,3	35 16,1	217 100,0	
5 - Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente	FA FR	47 21,7	65 30,0	35 16,1	36 16,6	34 15,7	217 100,0	
6 - Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	FA FR	49 22,6	63 29,0	55 25,3	34 15,7	16 7,4	217 100,0	
7 - Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	FA FR	4 1,8	61 28,1	56 25,8	68 31,3	28 12,9	217 100,0	
8 - Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	FA FR	48 22,1	63 29,0	12 5,5	70 32,3	24 11,1	217 100,0	
9 - Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	FA FR	57 26,3	58 26,7	60 27,6	23 10,6	19 8,8	217 100,0	
10 - Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	FA FR	57 26,3	55 25,3	52 24,0	35 16,1	17 7,8	217 100,0	
11 - Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	FA FR	49 22,6	61 28,1	20 9,2	60 27,6	26 12,0	217 100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Figura 16

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS

SERVIÇOS	Md
1- Prazo de entrega do pedido.....	3
2 - Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega	3
3 - Atendimento a pedidos extras ou de urgência	2
4 - Precisão do fornecedor no atendimento do pedido.....	3
5 - Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente.....	2
6 - Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	2
7 - Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo.....	3
8 - Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	2
9 - Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência.....	2
10 - Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	2
11 - Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	2



Fonte: Quadro 27

Quadro 28

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
- SERVIÇOS RELACIONADOS À DIPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -

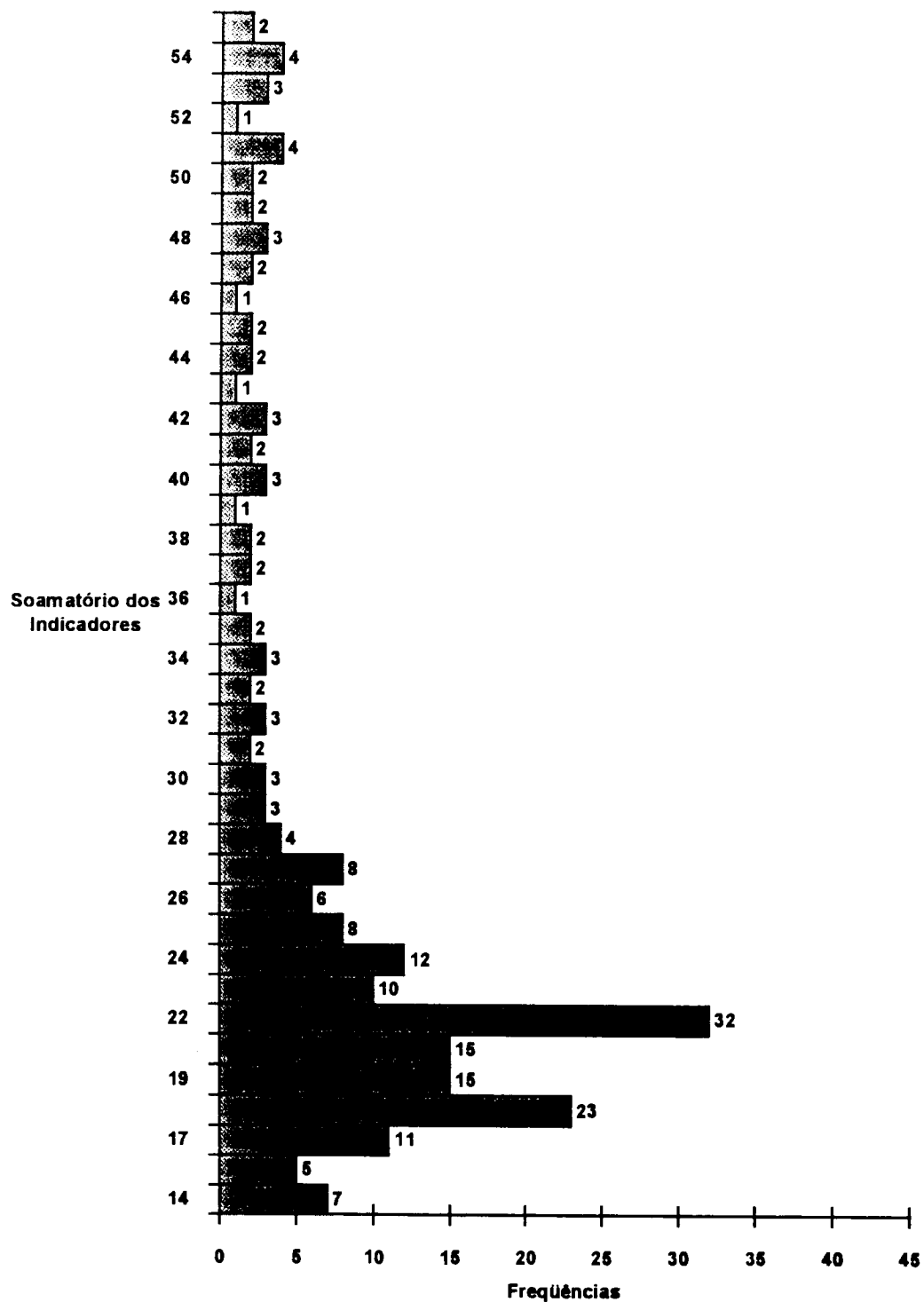
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
14	7	3,2	3,2
16	5	2,3	5,5
17	11	5,1	10,6
18	23	10,6	21,2
19	15	6,9	28,1
21	15	6,9	35,0
22	32	14,8	49,8
23*	10	4,6	54,4
24	12	5,5	59,9
25	8	3,7	63,6
26	6	2,8	66,4
27	8	3,7	70,1
28	4	1,8	71,9
29	3	1,4	73,3
30	3	1,4	74,7
31	2	0,9	75,6
32	3	1,4	77,0
33	2	0,9	77,9
34	3	1,4	79,3
35	2	0,9	80,2
36	1	0,5	80,7
37	2	0,9	81,6
38	2	0,9	82,5
39	1	0,5	83,0
40	3	1,4	84,4
41	2	0,9	85,3
42	3	1,4	86,7
43	1	0,5	87,2
44	2	0,9	88,1
45	2	0,9	89,0
46	1	0,5	89,5
47	2	0,9	90,4
48	3	1,4	91,8
49	2	0,9	92,7
50	2	0,9	93,6
51	4	1,8	95,4
52	1	0,5	95,9
53	3	1,4	97,3
54	4	1,8	99,1
55	2	0,9	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 17

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
 - SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS-



Fonte: Quadro 28

Quadro 29

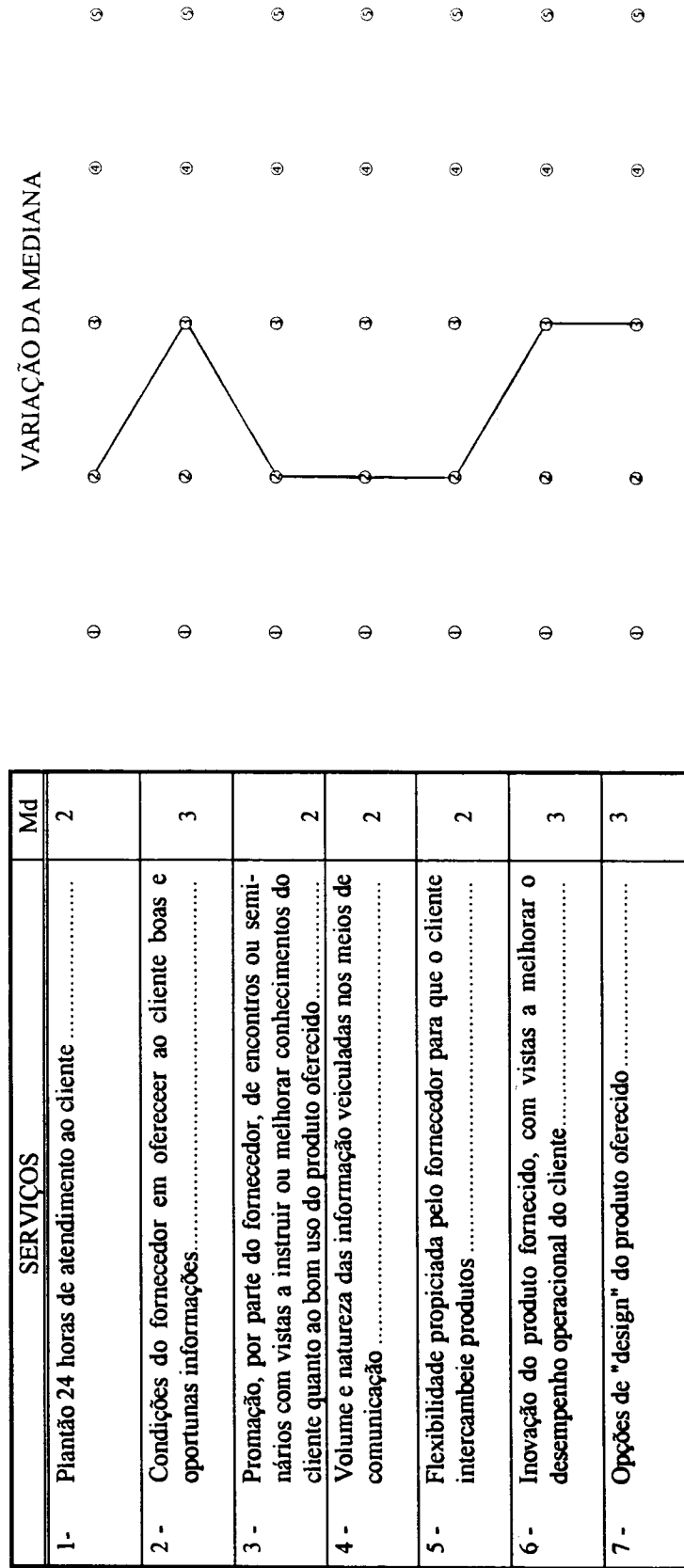
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -

SERVIÇOS	FA FR	Insatisfeito					Satisfeito					TOTALS	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1- Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	FA FR	42 19,4	70 32,2	29 13,4	35 16,1	41 18,9	217 100,0						
2 - Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações.....	FA FR	12 5,5	48 22,1	64 29,5	71 32,7	22 10,1	217 100,0						
3 - Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos do cliente quanto ao bom uso do produto oferecido.....	FA FR	46 21,2	71 32,7	47 21,7	26 12,0	27 12,4	217 100,0						
4 - Volume e natureza das informação veiculadas nos meios de comunicação	FA FR	29 13,4	80 36,9	58 26,7	36 16,6	14 6,4	217 100,0						
5 - Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos	FA FR	49 22,6	69 31,8	56 25,8	24 11,0	19 8,8	217 100,0						
6 - Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente.....	FA FR	7 3,2	67 30,9	41 18,9	71 32,7	31 14,3	217 100,0						
7 - Opções de "design" do produto oferecido	FA FR	25 11,5	35 16,1	56 25,8	74 34,1	27 12,4	217 100,0						

Fonte: Coleta de Dados

Figura 18

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -



Fonte: Quadro 29

Quadro 30

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E
 INFORMAÇÕES -

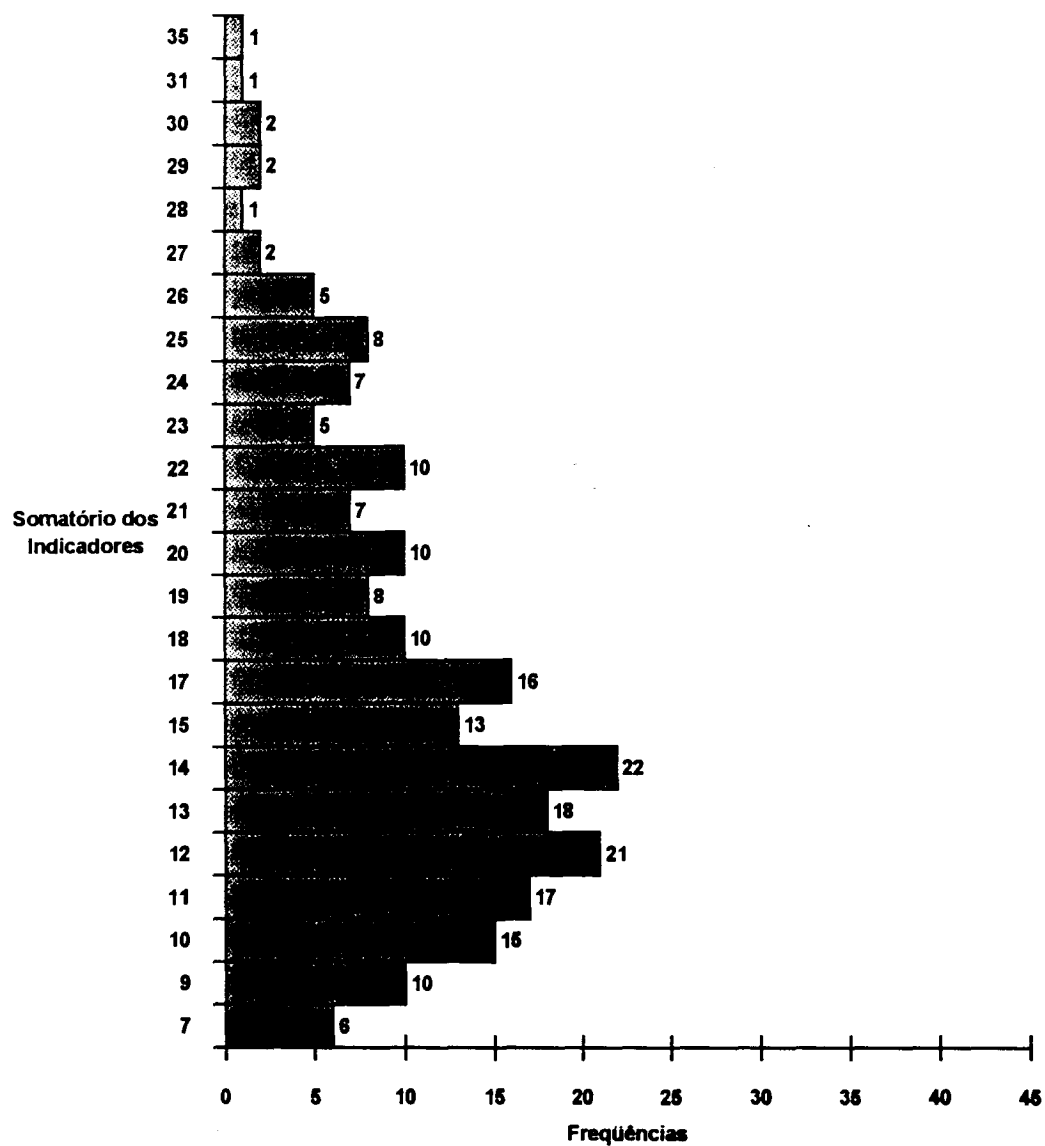
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
7	6	2,8	2,8
9	10	4,6	7,4
10	15	6,9	14,3
11	17	7,8	22,1
12	21	9,7	31,8
13	18	8,3	40,1
14*	22	10,1	50,2
15	13	6,0	56,2
17	16	7,4	63,6
18	10	4,6	68,2
19	8	3,7	71,9
20	10	4,6	76,5
21	7	3,2	79,7
22	10	4,6	84,3
23	5	2,3	86,6
24	7	3,2	89,8
25	8	3,7	93,5
26	5	2,3	95,8
27	2	0,9	96,7
28	1	0,5	97,2
29	2	0,9	98,1
30	2	0,9	99,0
31	1	0,5	99,5
35	1	0,5	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 19

HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E
INFORMAÇÕES -



Fonte: Quadro 30

Quadro 31

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -**

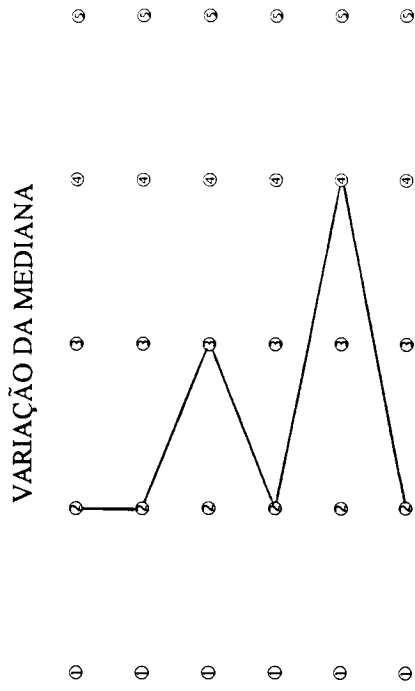
SERVIÇOS	FA FR	Insatisfeito←					→Satisfeito					TOTAIS
		1	2	3	4	5						
1- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	FA FR	52 24,0	64 29,5	29 13,4	35 16,1	37 17,1	217 100,0					
2 - Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente.....	FA FR	75 34,6	48 22,1	49 22,6	34 15,7	11 5,1	217 100,0					
3 - Política de devoluções e/ou substituições de produtos adotada pelo fornecedor.....	FA FR	13 6,0	66 30,4	42 19,4	56 25,8	40 18,4	217 100,0					
4 - Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	FA FR	31 14,3	80 36,9	56 25,8	35 16,1	15 6,9	217 100,0					
5 - Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido.....	FA FR	2 0,9	15 6,9	40 18,4	104 47,9	55 25,3	217 100,0					
6 - Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	FA FR	48 22,1	62 28,6	26 12,0	41 18,9	40 18,4	217 100,0					

Fonte: Coleta de Dados

Figura 20

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -

Serviços	Md
1- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	2
2 - Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente.....	2
3 - Política de devoluções e/ou substituições de produtos adotada pelo fornecedor.....	3
4 - Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	2
5 - Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido.....	4
6 - Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	2



Fonte: Quadro 31

Quadro 32

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
- SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR

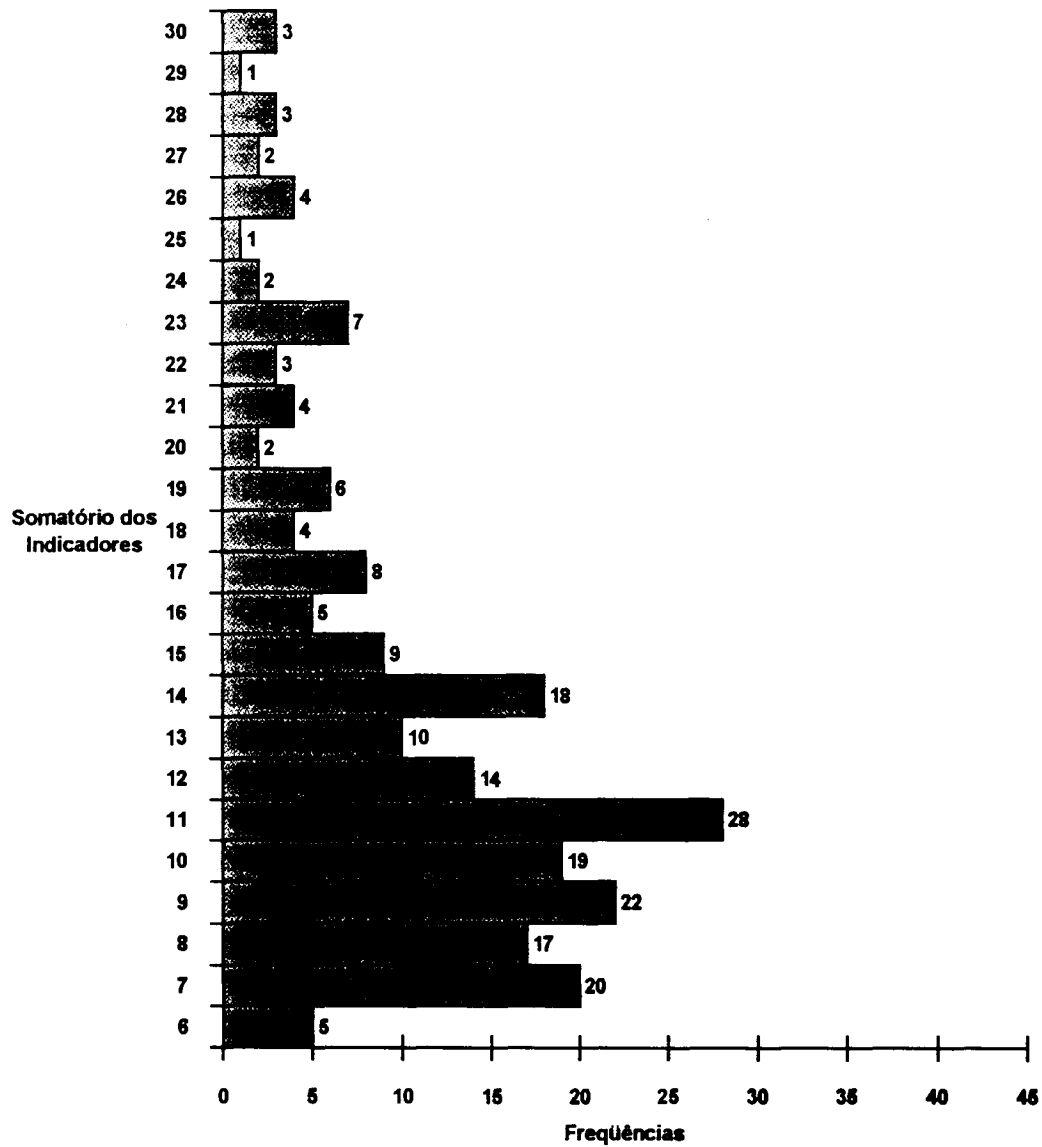
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
6	5	2,3	2,3
7	20	9,2	11,5
8	17	7,8	19,3
9	22	10,1	29,4
10	19	8,8	38,2
11*	28	12,9	51,1
12	14	6,5	57,6
13	10	4,6	62,2
14	18	8,3	70,5
15	9	4,1	74,9
16	5	2,3	76,9
17	8	3,8	80,7
18	4	1,8	82,5
19	6	2,8	85,3
20	2	0,9	86,2
21	4	1,8	88,0
22	3	1,4	89,4
23	7	3,2	92,6
24	2	0,9	93,5
25	1	0,5	94,0
26	4	1,8	95,8
27	2	0,9	96,7
28	3	1,4	98,1
29	1	0,5	98,6
30	3	1,4	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 21

HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -



Fonte: Quadro 32

Quadro 33

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -

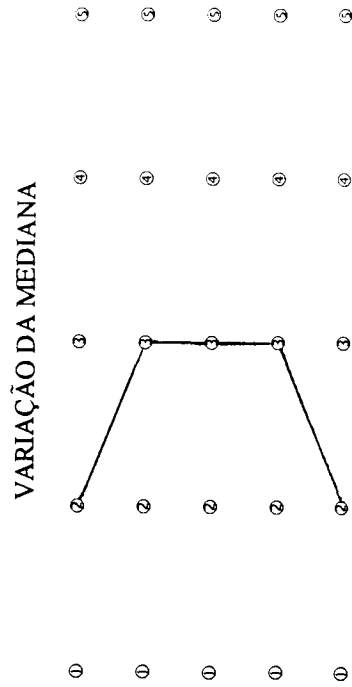
SERVIÇOS	FA FR	Insatisfeito←					→Satisfeito					TOTALS
		1	2	3	4	5						
1- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.....	FA FR	67 30,9	56 25,8	38 17,5	30 13,8	26 12,0	217 100,0					
2 - Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	31 14,3	41 18,9	44 20,3	62 28,6	39 17,9	217 100,0					
3 - Assitência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente.....	FA FR	16 7,4	24 11,1	93 42,9	50 23,0	34 15,7	217 100,0					
4 - Frequência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	9 4,1	29 13,4	87 40,1	48 22,1	44 20,3	217 100,0					
5 - Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	51 23,5	62 28,6	35 16,1	34 15,7	35 16,1	217 100,0					

Fonte: Coleta de Dados

Figura 22

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -

SERVIÇOS		Md
1-	Predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.....	2
2 -	Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	3
3 -	Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente.....	3
4 -	Frequência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	3
5 -	Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	2



Fonte: Quadro 33

Quadro 34

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO
 FORNECEDOR -

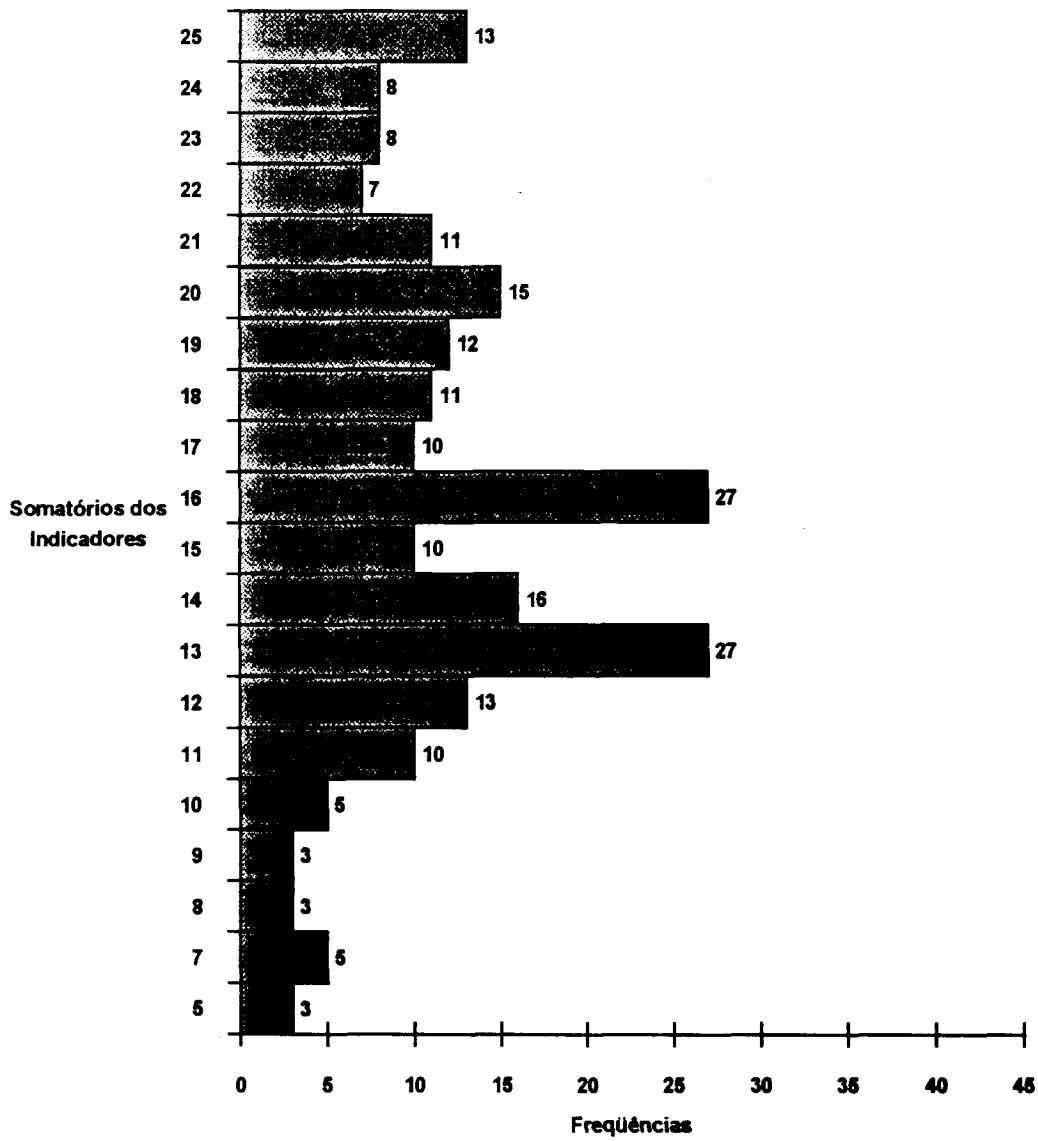
Somatórios dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
5	3	1,4	1,4
7	5	2,3	3,7
8	3	1,4	5,1
9	3	1,4	6,5
10	5	2,3	8,8
11	10	4,6	13,4
12	13	6,0	19,4
13	27	12,4	31,8
14	16	7,4	39,2
15	10	4,6	43,8
16*	27	12,4	56,2
17	10	4,6	60,8
18	11	5,1	65,9
19	12	5,5	71,4
20	15	6,9	78,3
21	11	5,1	83,4
22	7	3,2	86,6
23	8	3,7	90,3
24	8	3,7	94
25	13	6,2	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediada

Fonte: Coleta de Dados

Figura 23

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE
SATISFAÇÃO
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO
FORNECEDOR -



Fonte: Quadro 34

Quadro 35

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM PRINCIPAL FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -

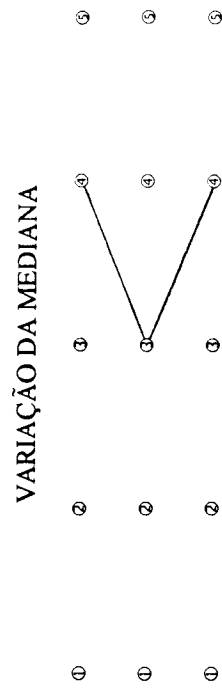
SERVIÇOS	FA FR	Insatisfeito←					→Satisfeito					TOTAIS
		1	2	3	4	5						
1- Disposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto	FA	22	22	52	71	50	217					
	FR	10,1	10,1	24,0	32,7	23,0		100,0				
2 - Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.....	FA	10	43	71	47	46	217					
	FR	4,6	19,8	32,7	21,7	21,2		100,0				
3 - Cumprimento da garantia do produto fornecido.....	FA	3	9	33	91	81	217					
	FR	1,4	4,1	15,2	41,9	37,3		100,0				

Fonte: Coleta de Dados

Figura 24

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -

SERVIÇOS	Md
1- Disposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto	4
2 - Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.....	3
3 - Cumprimento da garantia do produto fornecido.....	4



Fonte: Quadro 35

Quadro 36

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO
 OFERECIDO -

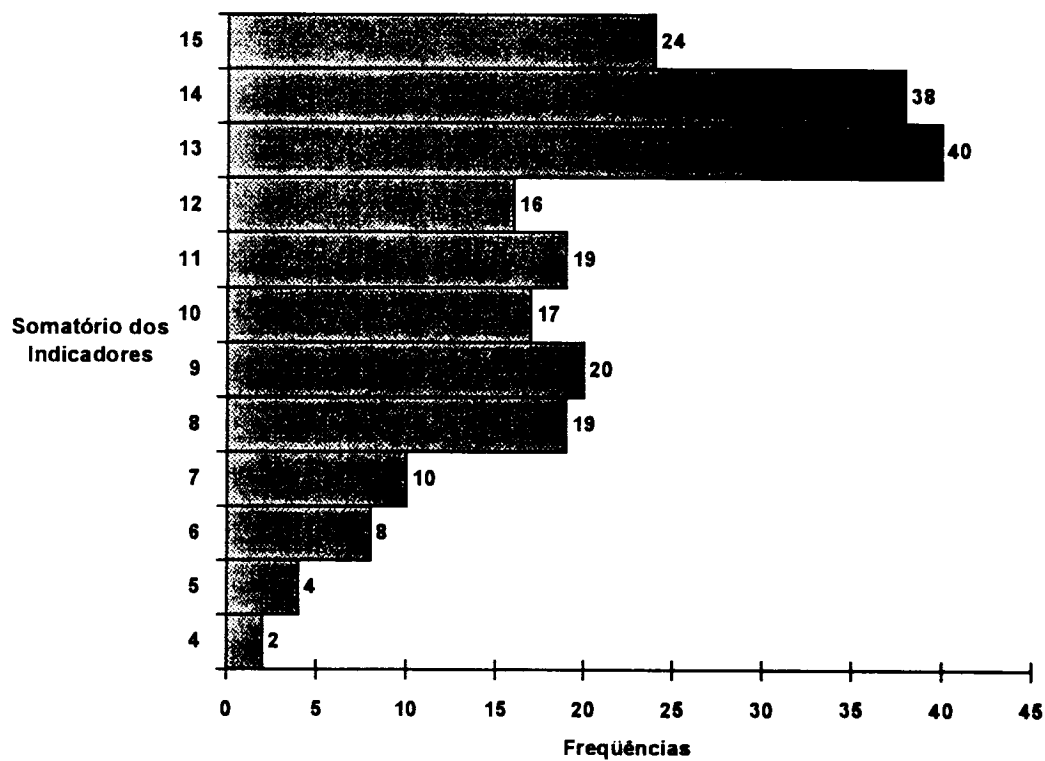
Somatórios dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
4	2	0,9	0,9
5	4	1,8	2,7
6	8	3,7	6,4
7	10	4,6	11,0
8	19	8,8	19,8
9	20	9,2	29,0
10	17	7,8	36,8
11	19	8,8	45,6
12*	16	7,4	53,0
13	40	18,4	71,4
14	38	17,5	88,9
15	24	11,1	100,0
TOTAIS	217	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 25

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DO GRAU DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO
OFERECIDO -



Fonte: Quadro 36

5.2.3.1. Análise Segmentada da Satisfação dos Clientes com o Principal Fornecedor

Mantendo-se o mesmo padrão de análise utilizado no item anterior desses resultados, ocasião em que foi analisada a relevância dos serviços submetidos à apreciação dos respondentes, a satisfação dos clientes com o principal fornecedor foi submetida à análise segmentada segundo:

- o porte das empresas da amostra (base faturamento em 1992);
- natureza dos clientes (fabricante, prestador de serviços, distribuidor ou intermediário, consumidor final e outros);
- natureza do fornecedor mais importante (fabricante, distribuidor ou intermediário, prestador de serviços ou outros);
- número de fornecedores utilizados.

Os principais resultados emergentes dessa análise estão sintetizados no Quadro 37. Os aspectos mais relevantes, desses resultados, e que merecem destaque, estão a seguir comentados:

a) Empresas que utilizam distribuidor ou intermediário como fornecedor principal, demonstram mais satisfação com os Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos do que empresas que utilizam fabricantes, prestadores de serviços ou outros, como fornecedores principais.

b) Empresas que utilizam somente um fornecedor demonstram menor grau de satisfação com os Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos do fornecedor do que empresas que utilizam mais de um fornecedor.

c) Empresas que vendem para consumidores finais demonstram mais satisfação com os Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações,

oferecidos pelos fornecedores, do que empresas que vendem para fabricantes, prestadores de serviços ou distribuidores ou intermediários.

d) Empresas que utilizam fabricante como fornecedor principal expressam maior satisfação com os Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações do que empresas que compram de distribuidores ou prestadores de serviços.

e) Empresas que vendem para consumidores finais expressam maior satisfação com os Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor, do que empresas que vendem para distribuidores ou intermediários.

f) Empresas que vendem para consumidores finais expressam maior satisfação com os Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor, do que empresas que vendem para fabricantes, prestadores de serviços ou distribuidores.

g) Empresas que utilizam distribuidor (ou intermediário) como fornecedor principal estão mais satisfeitas com os Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor, do que empresas que utilizam fabricante como fornecedor principal.

h) Empresas de maior porte demonstram estar menos satisfeitas do que as menores, com relação aos Serviços Ligados ao Desempenho do Produto Oferecido pelo Fornecedor.

Quadro 37

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O PRINCIPAL FORNECEDOR
- SÍNTESE DOS RESULTADOS SEGMENTADOS -

GRUPOS DE SERVIÇOS	SÍNTESE EM TERMOS DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES
1. Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores melhor sucedidos em satisfazer clientes; • Empresas que só utilizam um fornecedor estão menos satisfeitas com ofertas destes serviços.
2. Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricantes melhor sucedidos em satisfazer clientes; • Clientes que vendem a consumidores finais estão mais satisfeitos com a oferta destes serviços.
3. Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que vendem a consumidores finais estão mais satisfeitos com a oferta destes serviços.
4. Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores melhor sucedidos em satisfazer clientes; • Clientes que vendem a consumidores finais estão mais satisfeitos com a oferta destes serviços.
5. Serviços Relacionados ao Desempenho Produto Oferecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de maior porte estão menos satisfeitas com a oferta destes serviços.

Fonte: Coleta de Dados

5.2.4. Comparação entre Fornecedores, Quanto à Oferta de Serviços

A última parte da pesquisa quantitativa/descritiva teve como propósito a identificação de diferenças, por parte dos respondentes, entre fornecedores. Para tanto o respondente considerava, segundo sua avaliação, o melhor e o pior fornecedor por ele conhecidos.

A base para comparação entre os dois fornecedores referidos, foram os 38 itens de serviços gerados na fase exploratória da pesquisa (ver Parte IV do

Instrumento de Coleta de Dados, Anexo 2). Tais diferenças foram indicadas com base em uma escala de 5 pontos(*).

Caso o respondente só conhecesse um fornecedor do produto considerado, ele não deveria responder esta parte da pesquisa. No entanto, somente 10, dos 217 respondentes, enquadraram-se nessa situação.

As diferenças identificadas pelos clientes entre o melhor e o pior fornecedor, com base em cada um dos itens de serviços que constituem os grupos resultantes da análise fatorial, permitiu construir um escore global de diferença para cada grupo. Utilizando os mesmos procedimentos adotados nas análises feitas com relação à relevância e satisfação, a análise das diferenças entre fornecedores foi também orientada pela mediana dos somatórios dos indicadores de diferenças (itens de serviços) de cada grupo.

A base para determinar o "ranking" dos grupos de serviços em termos das diferenças apontadas pelos clientes entre o melhor e o pior fornecedor por eles conhecidos, encontra-se nos Quadros 38 a 47 e nas Figuras 26 a 35.

Os Quadros 38, 40, 42, 44 e 46 mostram a distribuição de frequências absolutas e relativas dos graus de diferenças entre fornecedores em relação a cada item de serviço, dentro de cada grupo, em função dos 5 pontos da escala para tanto utilizada.

(*)	Diferentes			Iguais	
	()	()	()	()	()
	1	2	3	4	5

Associados à análise dos somatórios dos graus de diferenças apontados pelos clientes entre bons e maus fornecedores - base serviços oferecidos - que permitiram hierarquizar os grupos de serviços em termos de tais diferenças, os resultados expressos nos 5 quadros acima mencionados permitem avaliar a contribuição de cada item de serviço para a posição do respectivo grupo no "ranking". Os itens de serviços "Predisposição do Fornecedor em Manter-se sempre Próximo ao Cliente", "Frequência de Contatos (Visitação) de Vendedores e/ou Representantes do Fornecedor" e "Qualidade das Visitas de Vendedores e/ou Representantes do Fornecedor", contribuem para colocar o grupo ao qual pertencem (Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor), em primeiro lugar em termos das diferenças entre fornecedores, apontadas pelos clientes (ver Quadro 44). Da mesma forma, itens de serviços como "Volume e Natureza das Informações Veiculadas pelos Fornecedores nos Meios de Comunicação", "Promoção de Encontros ou Seminários por parte do Fornecedor", com vistas a instruir ou melhorar os conhecimentos do cliente quanto ao bom uso do produto e "Inovação do Produto Oferecido", contribuem para que o grupo ao qual pertencem (Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações) seja o último do "ranking" em termos das diferenças identificadas entre fornecedores, apontadas pelos clientes. (ver Quadro 40).

As Figuras 26, 28, 30, 32 e 34 mostram a variação da mediana de cada item de serviço, dentro dos respectivos grupos. Pode-se ainda abstrair destas figuras uma avaliação visual do grau de diferenças entre fornecedores, em cada grupo de serviços. Observa-se, por exemplo, uma concentração das medianas dos serviços que compõem o grupo relacionado ao Processo de Venda do Fornecedor (1º. no "ranking" de diferenças identificadas), no ponto 1 da escala, o que conota diferença elevada, de acordo com o sentido da referida escala (ver Figura 32). Da mesma forma, observa-se uma clara concentração das medianas dos serviços que compõem o grupo relacionado à Tecnologia de Produtos e Informações, no ponto 4 da escala

(ver Figura 28). Este grupo de serviços é o último no "ranking" em termos de diferenças apontadas pelos clientes entre fornecedores.

Os Quadros 39, 41, 43, 45 e 47 mostram, para efeitos da determinação do "ranking" dos grupos de serviços - base diferenças entre fornecedores apontadas pelos clientes - os resultados mais importantes. Para a montagem destes quadros procedeu-se ao somatório dos graus de diferenças indicados em cada item de serviço, dentro de cada grupo. Isto significa que o valor mínimo computado, representativo de cada grupo de serviços, deve ser igual ao número de itens de serviços que o compõem, multiplicado pelo menor valor da escala. O valor máximo computado deve ser igual ao número de itens de serviços do grupo, multiplicado pelo maior da escala.

De acordo com os procedimentos utilizados e considerando-se que a escala continha 5 postos, os valores mínimos e máximos possíveis em cada um dos quadros acima mencionados, são os seguintes:

Quadro 39: *Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos:*

- Número de itens de serviços do grupo = 11
- Valor mínimo possível: $11 \times 1 = 11$
- Valor máximo possível: $11 \times 5 = 55$

Quadro 41: *Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações:*

- Número de itens de serviços do grupo = 7
- Valor mínimo possível: $7 \times 1 = 7$

- Valor máximo possível: $7 \times 5 = 35$

Quadro 43: *Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor:*

- Número de itens de serviços do grupo = 6

- Valor mínimo possível: $6 \times 1 = 6$

- Valor máximo possível: $6 \times 5 = 30$

Quadro 45: *Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor:*

- Número de itens de serviços do grupo = 5

- Valor mínimo possível: $5 \times 1 = 5$

- Valor máximo possível: $5 \times 5 = 25$

Quadro 47: *Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido:*

- Número de itens de serviços do grupo = 3

- Valor mínimo possível: $3 \times 1 = 3$

- Valor máximo possível: $3 \times 5 = 15$

As transformações resultantes permitem determinar os graus de diferenças entre fornecedores com relação a cada grupo de serviços, pela comparação da mediana padrão (original da escala) com a mediana transformada, obtida do somatório das diferenças em cada grupo.

Seguindo-se os procedimentos acima expressos, chega-se aos graus de diferenças verificados em cada grupo de serviços e ao "ranking" dos grupos, em termos das diferenças entre fornecedores identificadas pelos clientes:

(1º). Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor (Quadro 45):

- Mediana transformada obtida: 9
- Paridade com a mediana padrão ($9 \div 5$): grau inferior a 2 na escala

(2º). Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos (Quadro 39):

- Mediana transformada obtida: 22
- Paridade com a mediana padrão ($22 \div 11$): grau 2 na escala

(3º). Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor (Quadro 43):

- Mediana transformada obtida: 13
- Paridade com a mediana padrão ($13 \div 6$): grau pouco superior a 2 na escala

(4º). Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido (Quadro 47):

- Mediana transformada obtida: 9
- Paridade com a mediana padrão ($9 \div 3$): grau 3 na escala

(5º). Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações (Quadro 41):

- Mediana transformada obtida: 28

- Paridade com a mediana padrão ($28 \div 7$): grau 4 na escala.

As Figuras 27, 29, 31, 33 e 35 mostram, graficamente, a curva do somatório dos indicadores das diferenças identificadas pelos clientes entre o melhor e o pior fornecedor, com relação a cada um dos 5 grupos de serviços.

Em síntese a situação dos 5 grupos de serviços, no que se refere às diferenças entre fornecedores identificadas pelos clientes, é a seguinte:

Graus inferiores a 3 na escala (diferenças mais acentuadas):

- Grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor;
- Grupo de Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos;
- Grupo de Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor.

Grau igual a 3 na escala:

- Grupo de Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido.

Grau superior a 3 na escala:

- Grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.

Os resultados da pesquisa indicam que os clientes do setor estudado, em geral, identificam diferenças entre o melhor e o pior fornecedor por eles conhecidos, com relação à oferta, ou prática, dos 38 itens de serviços considerados na pesquisa. Essa constatação reveste-se de importância à medida que reflete a

sensibilidade da clientela em identificar comportamentos diferenciados entre os fornecedores no que se refere aos serviços agregados, por estes oferecidos.

Para efeitos da formulação de estratégias de serviços, não basta que um fornecedor identifique a relevância de itens ou grupos específicos de serviços. É igualmente importante que ele analise a capacidade dos clientes em identificá-los, quando oferecidos. O efeito do investimento em um serviço cuja sensibilidade do cliente não permite que ele identifique diferenças na sua oferta pelos diferentes fornecedores, apresentará, com certeza, uma eficiência menor do que se tais diferenças fossem identificadas.

A situação na qual um cliente valoriza um serviço mas não identifica diferenças na sua oferta pelos diversos fornecedores, suscita a reflexão do fornecedor com ela preocupado. Primeiro: todos os fornecedores podem estar apresentando competências, ou incompetências, iguais na oferta do serviço. Condição que poderá ser elucidada através da avaliação dos fornecedores pelos clientes. Segundo: o efeito do serviço pode ser de difícil identificação pelo cliente e o fornecedor que pretender diferenciar-se com base nele, precisará torná-lo visível. É o caso, por exemplo, de um domínio tecnológico de um fornecedor que permita a ele uma maior regularidade dos padrões de qualidade do produto oferecido. O processo é interno e não visível ao cliente. Caberá ao fornecedor salientá-lo.

Quadro 38

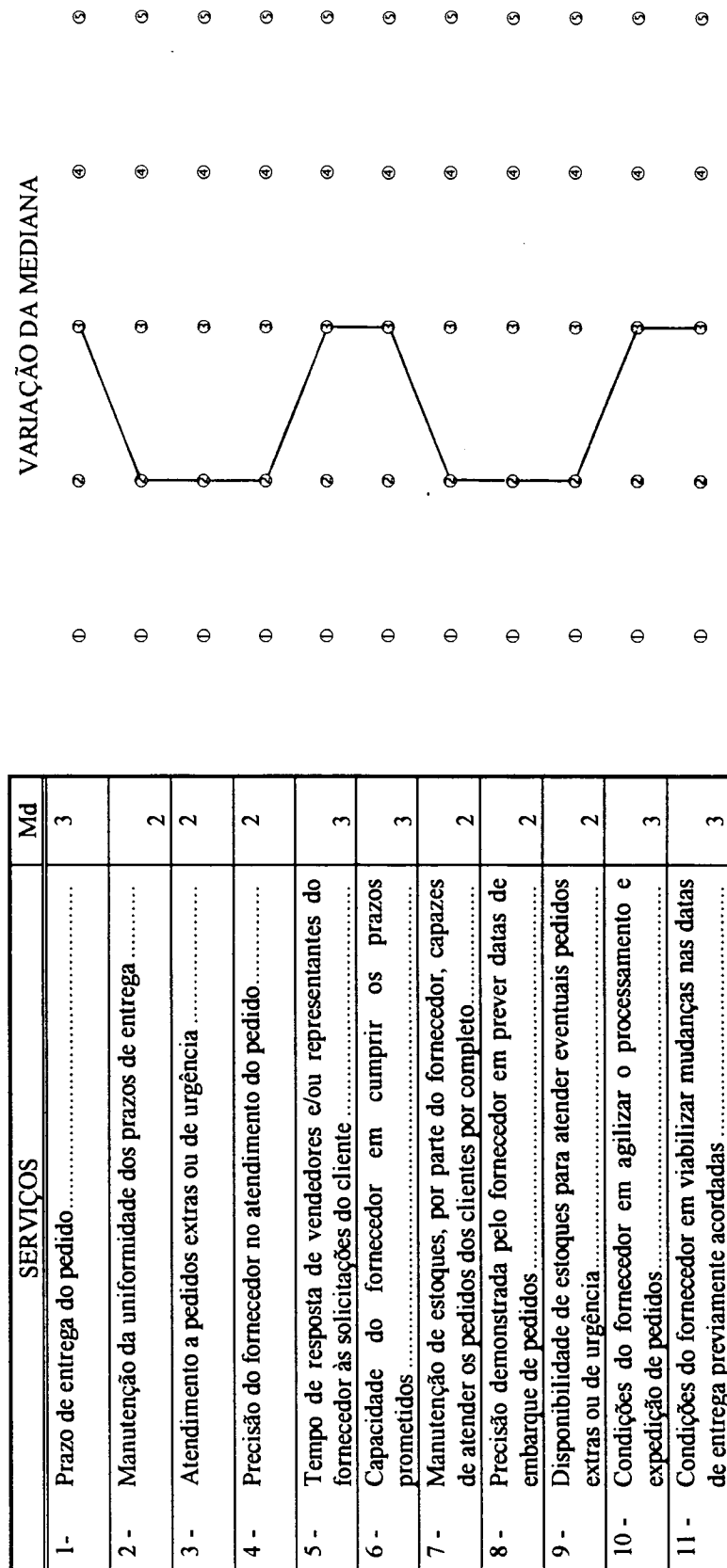
**DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -**

SERVIÇOS	FA FR	Diferentes←					→Iguais					TOTAIS	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1 - Prazo de entrega do pedido	FA FR	41 19.8	51 24.6	39 18.8	56 27.0	20 9.7	207 100.0						
2 - Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega	FA FR	53 25.6	56 27.1	52 25.1	42 20.3	4 1.9	207 100.0						
3 - Atendimento a pedidos extras ou de urgência	FA FR	46 22.2	59 28.5	46 22.2	34 16.4	22 10.6	207 100.0						
4 - Precisão do fornecedor no atendimento do pedido	FA FR	54 26.1	60 29.0	38 18.4	35 16.9	20 9.7	207 100.0						
5 - Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente	FA FR	42 20.3	58 28.0	52 25.1	27 13.0	28 13.5	207 100.0						
6 - Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	FA FR	37 17.9	47 22.7	54 26.1	52 25.1	17 8.2	207 100.0						
7 - Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	FA FR	58 28.0	52 25.1	42 20.3	42 20.3	13 6.3	207 100.0						
8 - Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	FA FR	47 22.7	60 28.9	37 17.9	44 21.3	19 9.2	207 100.0						
9 - Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	FA FR	50 24.1	60 29.0	31 15.0	54 26.0	12 5.8	207 100.0						
10 - Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	FA FR	34 16.4	53 25.6	37 17.9	62 30.0	21 10.1	207 100.0						
11 - Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	FA FR	39 18.8	60 29.0	48 23.2	40 19.3	20 9.7	207 100.0						

Fonte: Coleta de Dados

Figura 26

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -



Fonte: Quadro 38

Quadro 39

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS
 CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORMECEDOR
 - SERVIÇOS RELACIONADOS À DIPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS -

Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
11	8	3.9	3.9
12	7	3.4	7.3
13	10	4.8	12.1
14	9	4.3	16.4
15	7	3.4	19.8
16	12	5.8	25.6
17	7	3.4	29.0
18	6	2.9	31.9
19	7	3.4	35.3
20	4	1.9	37.2
21	17	8.3	45.5
22*	11	5.3	50.8
23	5	2.4	53.2
24	4	1.9	55.1
25	5	2.4	57.4
26	4	1.9	59.4
27	5	2.4	61.8
28	3	1.4	63.2
29	2	1.0	64.2
30	4	1.9	66.1
31	5	2.4	68.5
32	4	1.9	70.4
33	5	2.4	72.8
34	4	1.9	74.7
35	2	1.0	75.7
36	2	1.0	76.7
37	1	0.5	77.2
38	5	2.4	79.6
39	6	2.9	82.5
40	6	2.9	85.4
42	8	3.9	89.3
43	7	3.4	92.7
45	3	1.4	94.1
48	2	1.0	95.1
49	3	1.4	96.5
50	2	1.0	97.5
53	3	1.4	99.0
55	2	1.0	100.0
TOTAIS	207	100,0	-

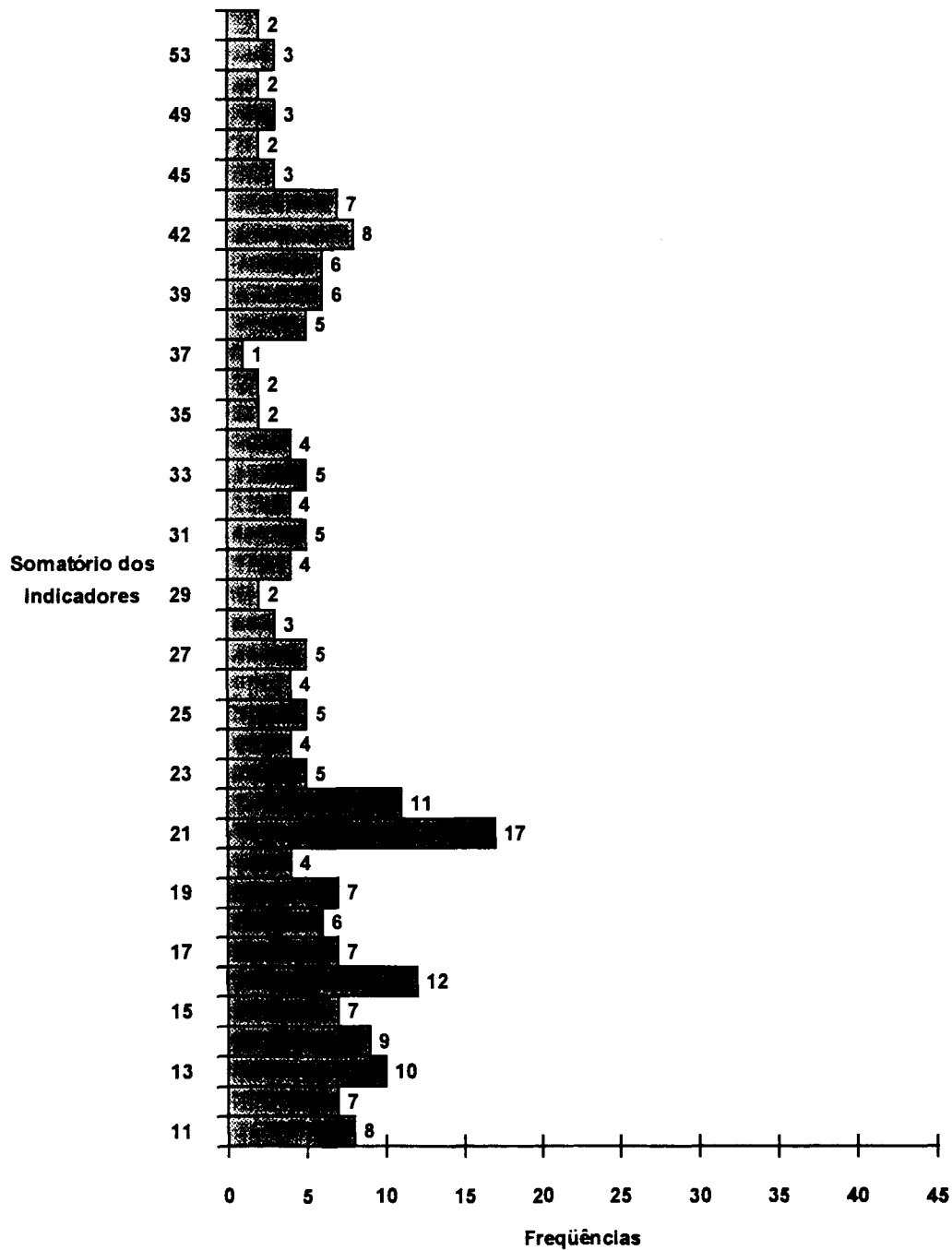
* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 27

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS
IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR
FORNECEDOR:

- SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E PRAZOS-



Fonte: Quadro 39

Quadro 40

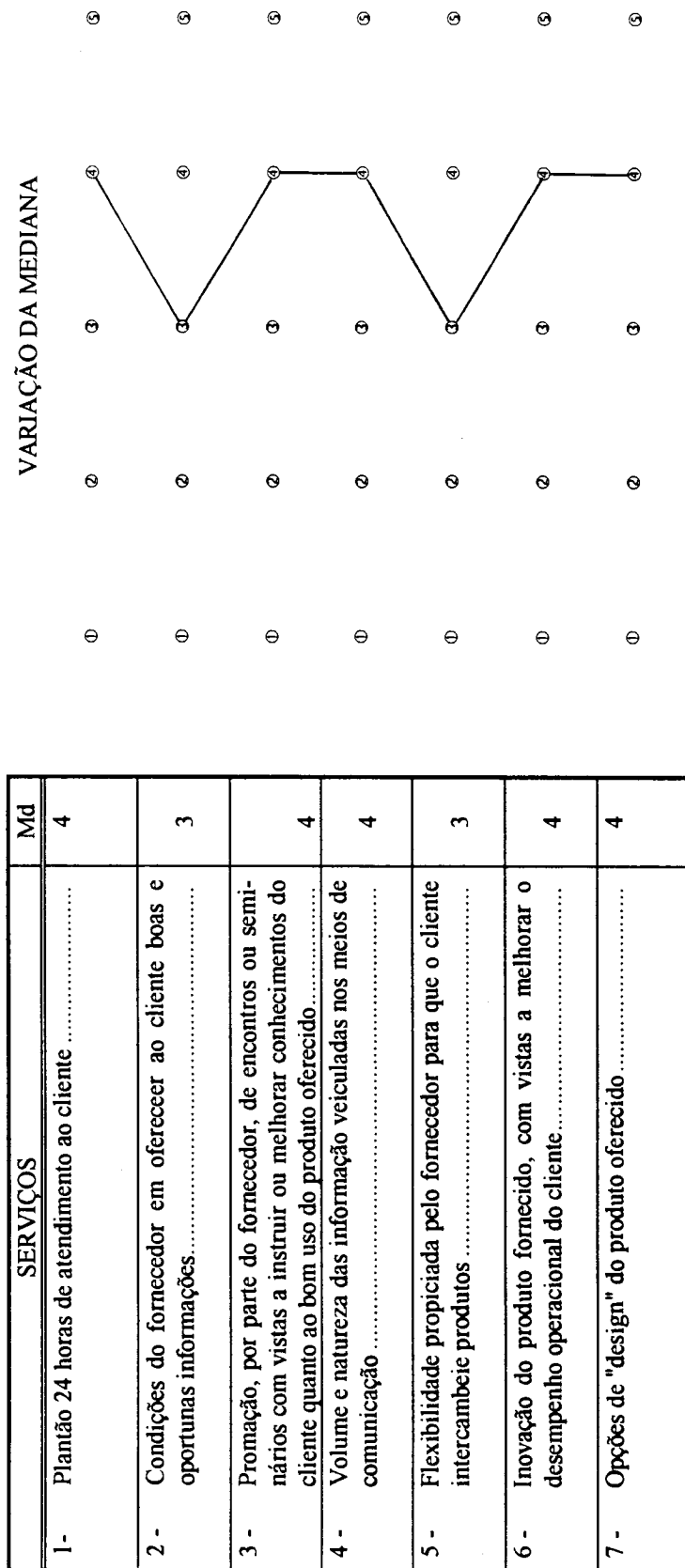
**DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -**

SERVIÇOS	FA FR	Diferentes←					→Iguais					TOTAIS
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1 - Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	FA FR	41 19.8	23 11.1	32 15.5	24 11.6	87 42.0	207 100,0					
2 - Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações.....	FA FR	36 17.4	61 29.5	32 15.5	48 23.2	30 14.5	207 100,0					
3 - Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos do cliente quanto ao bom uso do produto oferecido.....	FA FR	31 15.0	23 11.1	38 18.4	74 35.7	41 19.8	207 100,0					
4 - Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação	FA FR	35 16.9	14 6.8	36 17.4	76 36.7	46 22.2	207 100,0					
5 - Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos	FA FR	31 15.0	38 18.4	45 21.7	54 26.1	39 18.8	207 100,0					
6 - Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente.....	FA FR	26 12.6	45 21.7	20 9.7	69 33.3	47 22.7	207 100,0					
7 - Opções de "design" do produto oferecido.....	FA FR	29 14.0	33 15.9	39 18.8	60 29.0	46 22.2	207 100,0					

Fonte: Coleta de Dados

Figura 28

VARIAÇÃO DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
 - SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES -



Fonte: Quadro 40

Quadro 41

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS
 CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E
 INFORMAÇÕES -

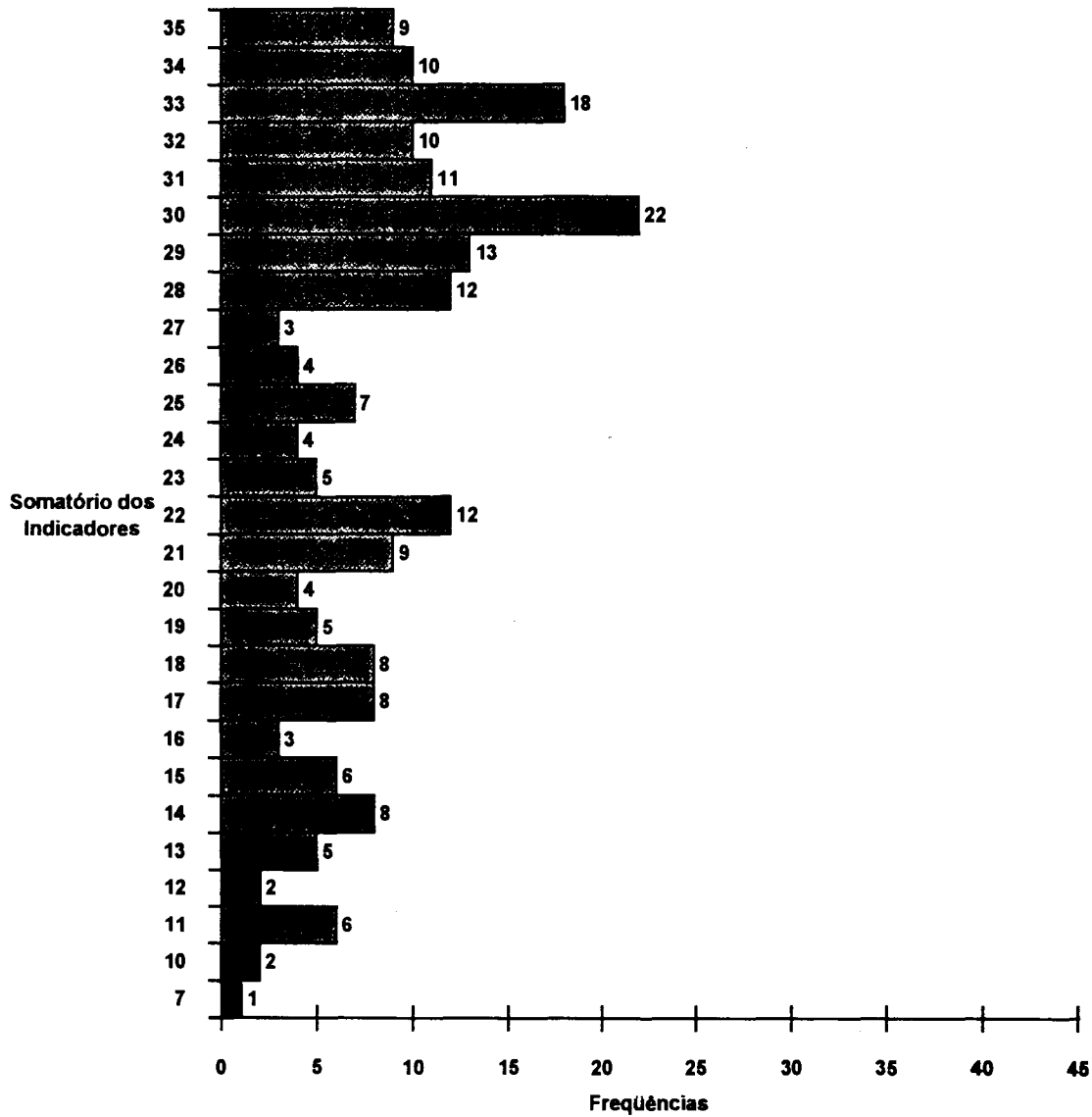
Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
7	1	0.5	0.5
10	2	1.0	1.5
11	6	2.9	4.4
12	2	1.0	5.4
13	5	2.4	7.8
14	8	3.9	11.7
15	6	2.9	14.6
16	3	1.4	16.0
17	8	3.9	19.9
18	8	3.9	23.8
19	5	2.4	26.2
20	4	1.9	28.1
21	9	4.3	32.4
22	12	5.8	38.2
23	5	2.4	40.6
24	4	1.9	42.5
25	7	3.4	45.9
26	4	1.9	47.8
27	3	1.4	49.2
28*	12	5.8	55.0
29	13	6.3	61.3
30	22	10.6	71.9
31	11	5.3	77.2
32	10	4.8	82.0
33	18	8.7	90.7
34	10	4.8	95.5
35	9	4.4	100.0
TOTAIS	207	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 29

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS
IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR
FORNECEDOR:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E
INFORMAÇÕES -



Fonte: Quadro 41

Quadro 42

DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR
- SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -

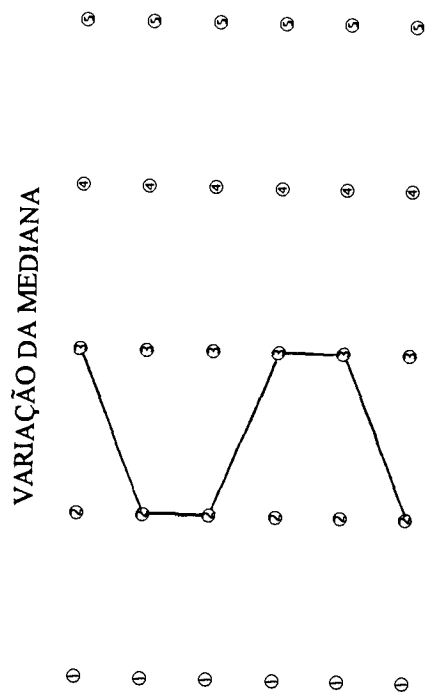
SERVIÇOS	FA FR	Diferentes					Iguais					TOTAIS	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	FA FR	36 17.4	56 27.0	55 26.6	33 15.9	27 13.0	207 100,0						
2 - Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente.....	FA FR	48 23.2	56 27.1	37 17.9	23 11.1	43 20.8	207 100,0						
3 - Política de devoluções e/ou substituições de produtos adotada pelo fornecedor.....	FA FR	42 20.3	63 30.4	31 15.0	38 18.4	33 15.9	207 100,0						
4 - Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	FA FR	50 24.1	48 23.2	47 22.7	33 15.9	29 14.0	207 100,0						
5 - Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido.....	FA FR	18 8.7	50 24.2	41 19.8	55 26.6	43 20.8	207 100,0						
6 - Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	FA FR	46 22.2	63 30.4	37 17.9	39 18.8	22 10.6	207 100,0						

Fonte: Coleta de Dados

Figura 30

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -

SERVIÇOS		Md
1-	Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	3
2 -	Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente.....	2
3 -	Política de devoluções e/ou substituições de produtos adotada pelo fornecedor.....	2
4 -	Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	3
5 -	Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido.....	3
6 -	Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	2



Fonte: Quadro 42

Quadro 43

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS
 CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR

Somatório dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
6	7	3.4	3.4
7	7	3.4	6.8
8	5	2.4	9.2
9	4	1.9	11.1
10	21	10.2	21.3
11	18	8.7	30.0
12	25	12.1	42.1
13*	19	9.2	51.3
14	12	5.9	57.2
15	8	3.9	61.1
16	4	1.9	63.0
17	10	4.8	67.8
18	6	2.9	70.7
19	9	4.3	75.0
20	6	2.9	77.9
21	6	2.9	80.8
22	6	2.9	83.7
23	8	3.9	87.6
24	7	3.4	91.0
25	3	1.4	92.4
27	4	1.9	94.3
28	3	1.4	95.7
29	3	1.4	97.1
30	6	2.9	100.0
TOTAIS	207	100.0	-

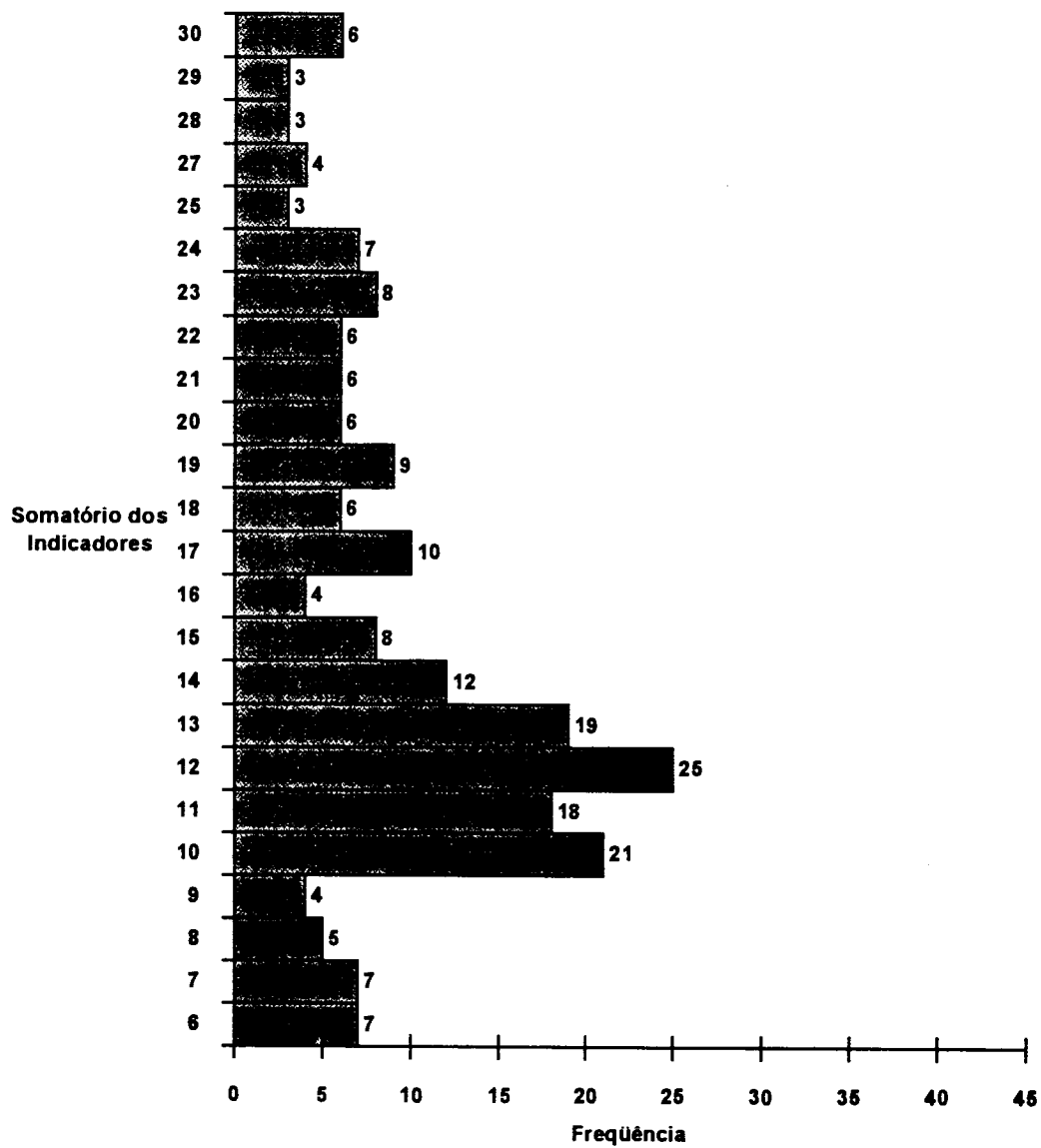
* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 31

HISTOGRAMA DO SOMATÁRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS
IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR
FORNECEDOR:

- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR -



Fonte: Quadro 43

Quadro 44

DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -

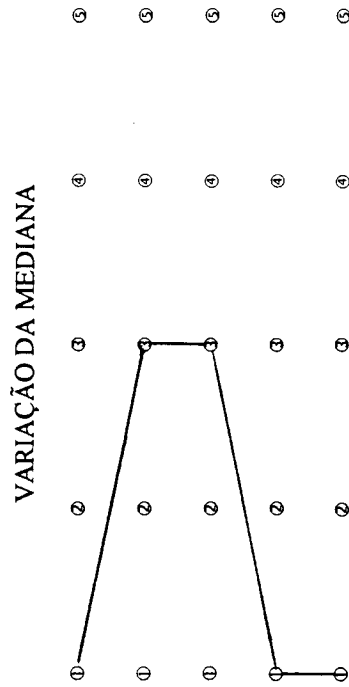
SERVIÇOS	FA FR	Diferentes←					→Iguais					TOTAIS	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.....	FA FR	115 55,5	27 13,0	29 14,0	26 12,6	10 4,8	207 100,0						
2 - Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	29 14,0	64 30,9	43 20,8	33 15,9	38 18,4	207 100,0						
3 - Assitência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente.....	FA FR	43 20,8	49 23,7	48 23,2	34 16,4	33 15,9	207 100,0						
4 - Frequência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	105 50,7	48 23,2	35 16,9	10 4,8	9 4,3	207 100,0						
5 - Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	FA FR	106 51,2	53 25,6	20 9,7	11 5,3	17 8,2	207 100,0						

Fonte: Coleta de Dados

Figura 32

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR -

SERVIÇOS	Md
1- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.....	1
2 - Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	3
3 - Assitência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente.....	3
4 - Frequência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	1
5 - Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	1



Fonte: Quadro 44

Quadro 45

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS
 CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO
 FORNECEDOR -

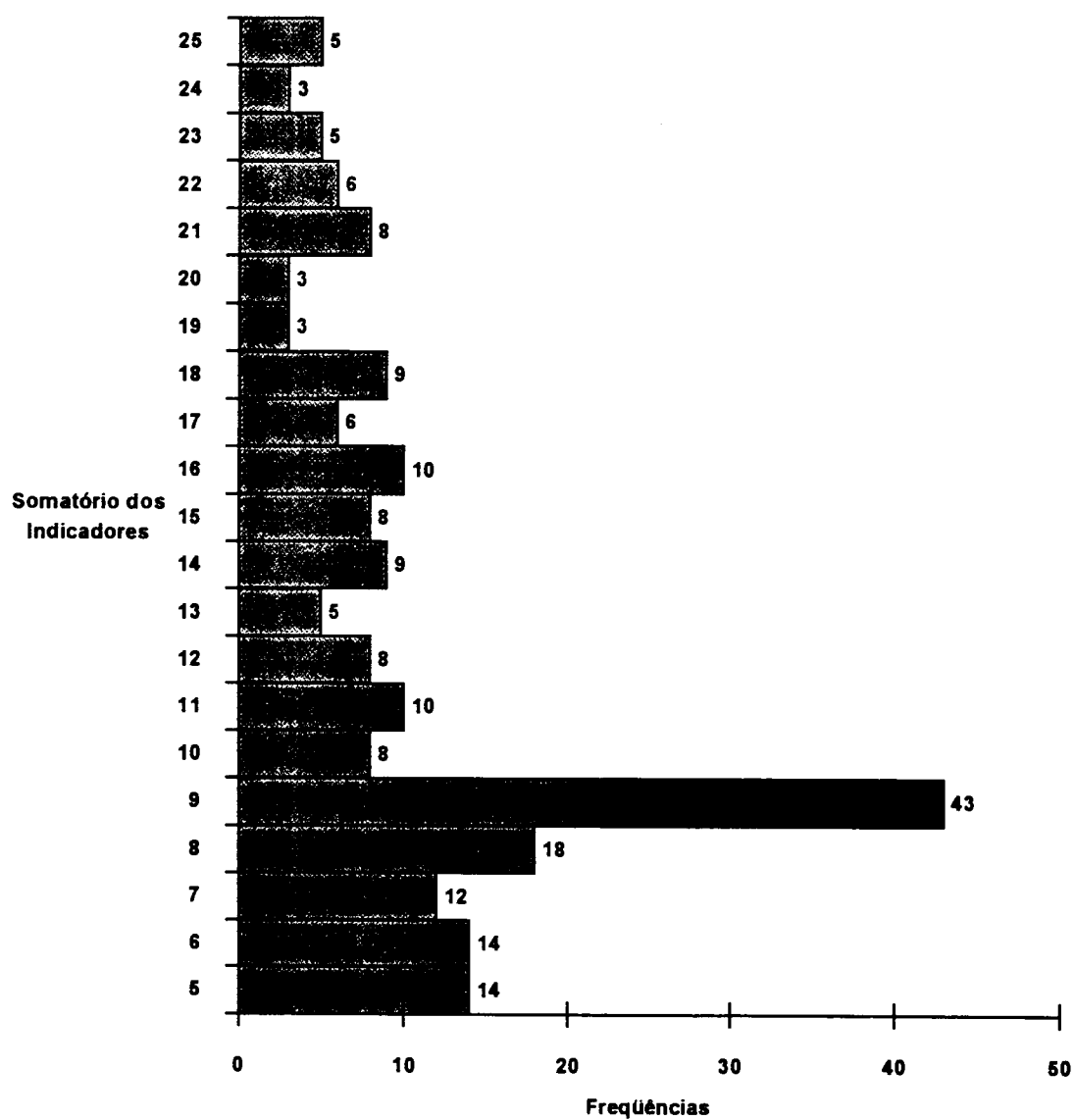
Somatórios dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
5	14	6,8	6,8
6	14	6,8	13,6
7	12	5,8	19,4
8	18	8,8	28,2
9*	43	21,8	50,0
10	8	2,9	52,9
11	10	4,8	57,6
12	8	3,9	61,5
13	5	2,4	63,9
14	9	4,4	68,3
15	8	3,9	72,2
16	10	4,8	77,0
17	6	2,9	79,9
18	9	4,3	84,2
19	3	1,4	85,6
20	3	1,4	87,0
21	8	3,9	90,9
22	6	2,9	93,8
23	5	2,4	96,2
24	3	1,4	97,6
25	5	2,4	100,0
TOTAIS	207	100,0	-

* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 33

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS
IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR
FORNECEDOR:
- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO
FORNECEDOR -



Fonte: Quadro 45

Quadro 46

DIFERANÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
- SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -

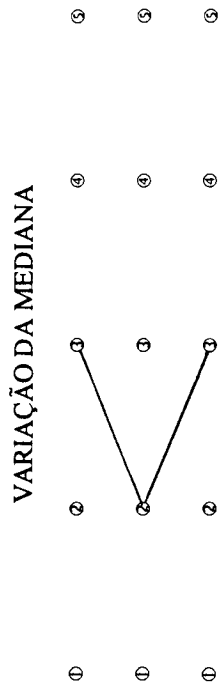
Serviços	FA FR	Irrelevante←			→Revevante			TOTAIS
		1	2	3	4	5		
1- Disposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto	FA FR	37 17,9	51 24,6	57 27,5	34 16,4	28 13,5	217 100,0	
2 - Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.....	FA FR	44 21,3	61 29,5	60 29,0	18 8,7	24 11,6	217 100,0	
3 - Cumprimento da garantia do produto fornecido.....	FA FR	22 10,6	32 15,5	56 27,0	35 16,9	62 30,0	217 100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Figura 34

VARIAÇÃO DA MEDIANA DOS INDICADORES DE DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR:
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO -

SERVIÇOS	Md
1- Disposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto	3
2 - Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.....	2
3 - Cumprimento da garantia do produto fornecido.....	3



Fonte: Quadro 46

Quadro 47

SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS PELOS
 CLIENTES ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR
 - GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO
 OFERECIDO -

Somatórios dos Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
3	5	2,4	2,4
4	7	3,4	5,8
5	13	6,3	12,1
6	10	4,8	16,9
7	20	9,7	26,6
8	21	10,1	36,7
9*	31	15,0	51,7
10	27	13,0	64,7
11	18	8,7	73,4
12	29	14,1	87,5
13	11	5,3	92,8
14	6	2,9	95,7
15	9	4,3	100,0
TOTAIS	207	100,	-

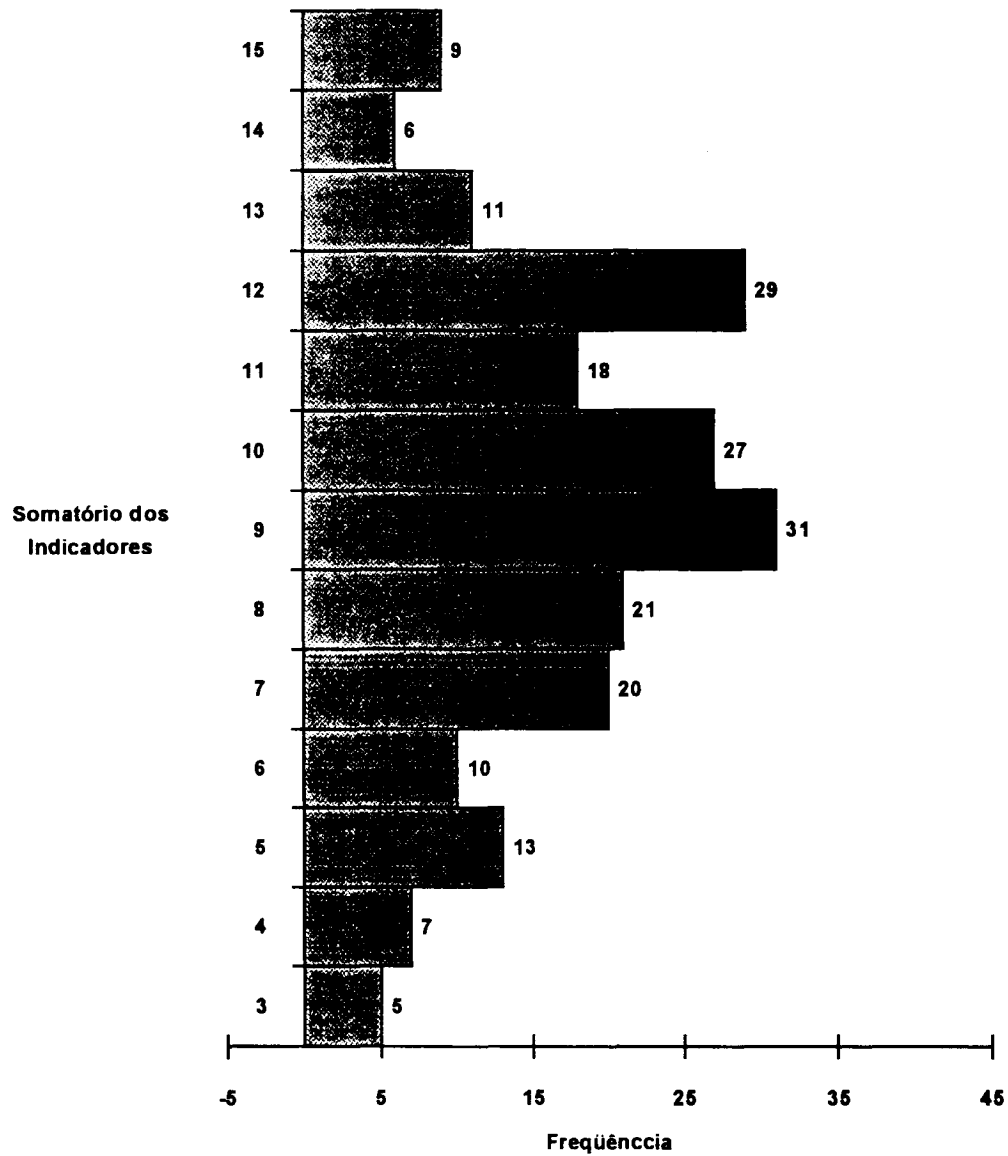
* Mediana

Fonte: Coleta de Dados

Figura 35

HISTOGRAMA DO SOMATÓRIO DOS INDICADORES DAS DIFERENÇAS
IDENTIFICADAS PELOS CLIENTES ENTRE E MELHOR E O PIOR
FORNECEDOR:

- GRUPO DE SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO
OFERECIDO -



Fonte: Quadro 47

5.2.4.1. Comparação Segmentada entre Fornecedores

Visando manter a coerência de análise utilizada nos dois tópicos anteriores (Relevância dos Serviços e Satisfação com Fornecedores), as diferenças identificadas pelos clientes entre o melhor e o pior fornecedor conhecidos, foram também neste tópico analisadas segundo:

- porte das empresas da amostra (base faturamento em 1992);
- natureza dos clientes (fabricantes, prestadores de serviços, distribuidores (ou intermediários), consumidores finais e outros);
- natureza do fornecedor mais importante (fabricante, distribuidor ou intermediário, prestador de serviços e outros);
- número de fornecedores utilizados.

Os dados do Quadro 48 resumem os principais resultados encontrados, cujos aspectos mais relevantes são comentados a seguir.

a) Empresas menores tendem a identificar mais facilmente diferenças entre bons e maus fornecedores do que as grandes, no que se refere a Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos e a Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido. Esses dois grupos de serviços foram também identificados como mais relevantes pelas empresas menores do que pelas grandes. A combinação dessas duas constatações reforça a maior sensibilidade das empresas pequenas a esses dois grupos de serviços.

b) Empresas de maior porte, principalmente as aqui caracterizadas por terem faturado mais de US\$ 50 milhões em 1992, apontam maiores graus de diferenças do que as menores, entre o melhor e o pior fornecedor, no que se refere aos grupos de serviços:

- Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações;

- Relacionados às Ações do Fornecedor;
- Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.

Compete salientar que na declaração da relevância dos serviços as empresas maiores atribuíram maior grau do que as pequenas ao grupo de Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações, o mesmo não se verificando com relação aos outros dois grupos acima destacados.

c) Empresas cujo maior faturamento advém de clientes fabricantes, são mais propensas a identificar diferenças entre bons e maus fornecedores com relação a serviços ligados a:

- Disponibilidade de Estoques e Prazos;
- Ações do Fornecedor;
- Desempenho do Produto Oferecido pelo Fornecedor.

Estes mesmos grupos de serviços mereceram maior destaque destas mesmas empresas com relação à sua relevância, o que reforça a sua maior sensibilidade com relação a eles.

d) Empresas que mantêm distribuidores ou intermediários como seus principais fornecedores, identificam mais as diferenças entre o melhor e o pior fornecedor, com relação aos Serviços Ligados à Disponibilidade de Estoques e Prazos, do que empresas que mantêm fabricantes ou prestadores de serviços como fornecedores principais. O mesmo acontece com relação aos Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.

e) Empresas que mantêm fabricantes como seus principais fornecedores tendem a identificar mais as diferenças entre o melhor e o pior fornecedor, no que se refere aos Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e

Informações, do que empresas que mantêm distribuidores ou prestadores de serviços como fornecedores principais.

f) Como era de se esperar, quando aumenta o número de fornecedores mantidos, aumenta a sensibilidade dos clientes na identificação de diferenças entre eles.

Quadro 48

DIFERENÇAS IDENTIFICADAS ENTRE BONS E MAUS FORNECEDORES
- SÍNTESE -

GRUPOS DE SERVIÇOS	DIFERENÇAS APONTADAS POR:
1. Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas menores;• Empresas que vendem para fabricantes;• Empresas que mantêm distribuidores como fornecedores principais;• Empresas que mantêm mais de um fornecedor.
2. Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de maior porte;• Empresas que mantêm fabricantes como seus fornecedores principais;• Empresas que mantêm mais de um fornecedor.
3. Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de maior porte;• Empresas que vendem para fornecedores.
4. Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de maior porte;• Empresas que mantêm distribuidores como fornecedores principais;• Empresas que mantêm mais de um fornecedor.
5. Serviços Relacionados ao Desempenho Produto Oferecido.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas menores;• Empresas que vendem para fabricantes.

Fonte: Coleta de Dados

6. CONCLUSÃO

O marketing industrial é construído sobre uma efetiva gerência de relacionamentos que tem, como papel básico, acima de tudo, coordenar a interface entre fornecedores e clientes. O escopo deste trabalho esteve envolvido em analisar e entender tais relações, em um setor específico de atividade, através de seu propulsor mais importante: os serviços ao cliente.

As relações entre fornecedores e clientes, no marketing industrial, tendem a ser complexas. Suas interfaces envolvem as mais diferentes áreas da empresa, extrapolando a mera consideração à área de marketing. Muitas pessoas e departamentos, em uma organização fornecedora, são envolvidos na oferta de serviços aos clientes. Na relação de serviços gerada e avaliada neste trabalho, torna-se evidente essa constatação. Áreas de produção, engenharia de produto, transporte, comunicação, assistência técnica, gerenciamento de estoques, treinamento, etc., são áreas implícitas como elementos que precisam conjugarem esforços, com vistas a constituir o valor global do "produto" oferecido ao cliente. O próprio conceito de produto industrial expressa-se por essa complexidade. Webster⁽¹⁰²⁾ define produto industrial como um complexo conjunto de relações entre fornecedor e cliente. O produto físico, embora relevante, é apenas uma das dimensões da interface entre as duas partes da troca. É preciso que a ele sejam agregados outros valores.

É nesse contexto que se insere o conceito de serviços ao cliente, foco central do trabalho que ora se conclui. Os serviços oferecidos complementam a dimensão física do produto, ampliando o valor da oferta ao cliente. À medida que as tecnologias de produto e de processo vão-se tornando de domínio mais generalizado,

o que tem sido uma constante desde a revolução industrial, a diferenciação das ofertas vai-se deslocando do produto físico para o produto ampliado. A tendência é que os serviços ao cliente passem a fazer a diferença nos processos competitivos, cada vez mais.

A responsabilidade básica do marketing industrial, dessa forma, consiste em planejar e coordenar os papéis dos diferentes atores, enquanto agentes de prestação de serviços a clientes. Para a administração de marketing, essa integração precisa ser encarada como uma importante força da empresa no quadro de sua estratégia mais ampla.

É inegável que a importância dos vários componentes de serviços abordados neste trabalho variará de acordo com o estágio de relacionamento com o cliente, com o estágio do ciclo de vida do produto, ou com o próprio tipo de produto. No entanto, isso só evidencia mais a necessidade de compreender e administrar as relações com clientes, sob pena de reduzir o efeito dos esforços de interação com clientes e, conseqüentemente, perder eficiência. Nesse caso, as deficiências podem ter conseqüências desastrosas, principalmente em mercados altamente competitivos. Por outro lado, uma correta estratégia de serviços poderá constituir-se em elemento chave para a diferenciação da oferta, quando se trata de proteger-se do crescimento do número de competidores agressivos em preço, com ocorrência muito provável no setor estudado.

Os itens seguintes deste capítulo fornecem subsídios para analisar e formular ofertas de serviços a clientes. Inicialmente, são abordados aspectos amplos sobre a oferta de serviços, concluindo, posteriormente, com a consideração dos serviços dedicados ao setor aqui estudado.

6.1. ORIENTAÇÕES BÁSICAS PARA A FORMULAÇÃO DE OFERTAS DE SERVIÇOS

Embora os objetivos deste trabalho não estivessem comprometidos com a identificação de serviços para situações específicas de mercado, convém que se lance mão de tal abordagem específica, para destacar algumas considerações básicas úteis, como orientação, para fornecedores que desejarem formular ofertas de serviços a clientes.

Em caso de mercados para produtos novos que envolvam riscos elevados para os clientes, serviços técnicos e de assistência para a correta aplicação do produto pelo cliente devem ser encarados como componentes essenciais, pelo menos até o total domínio do uso do produto. Muito freqüentemente, a chave do sucesso, para o desenvolvimento de um mercado para um novo produto industrial, está na capacidade de o ofertante desenvolver um bom programa de apoio técnico ao cliente. Desse programa, constam serviços relacionados à preparação ou ao treinamento do cliente para o bom uso do produto; assistência para que o produto corresponda ao funcionamento e desempenho prometidos; fornecimento de literatura técnica, etc., todos esses itens mencionados e valorizados pelos clientes do setor estudado. É lógico que tais esforços devem ser empreendidos com a finalidade precípua de provar ao cliente que o novo produto pode ser usado de maneira fácil, segura e lucrativa. É preciso que se entenda que os serviços, em situações como essa, só surtirão efeitos em situação de operação real do cliente e não, somente, no laboratório do fornecedor. Essa deve ser a motivação central para ofertas de serviço de tal natureza.

Em mercados de equipamentos, a cooperação técnica entre fornecedor e cliente pode levar ao desenvolvimento de novos "designs" do produto, ou ao desenvolvimento de novos sistemas facilitadores da operação do produto. Essa

situação foi identificada, durante o trabalho, nas relações entre fornecedores de equipamentos para automação bancária e seus clientes. Em tais circunstâncias, a competência técnica do fornecedor e sua credibilidade são elementos centrais para o sucesso, visto que tais produtos ou sistemas são encarados, pelo cliente, como portadores de valor competitivo, predispondo-o a envolver-se em sua fase de desenvolvimento. Os serviços, nesses casos, devem funcionar como elementos de ratificação da competência e credibilidade do fornecedor. Serviços dessa natureza, surgidos no presente trabalho, são: segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor, a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente; inovação no produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho do cliente; opções de "design" do produto oferecido. Convém ressaltar que as interações fornecedor-cliente, abrigadas por circunstâncias como as aqui expressas, emblemam o autêntico conceito de relacionamento.

Em mercados maduros, caracterizados por demanda estável, competição crescente e produtos similares, os elementos de serviços mais relevantes são os relacionados à entrega. As oportunidades para obter diferenciação com base na dimensão técnica são reduzidas, embora não devam ser desprezadas. Mesmo que o foco dos serviços, em tal circunstância, deva estar centrado na agilidade, flexibilidade e precisão do fornecedor na entrega do produto - itens bastante evidenciados dentre os serviços que compõem a relação utilizada nesse trabalho -, pequenas variações de qualidade ou suportes técnicos podem representar diferenciais importantes entre ofertantes que operam com "mix" de produtos e preços muito similares.

A oferta de serviços, agregados a produtos já consolidados no mercado, cujo uso por parte dos clientes não constitua mais nenhuma dificuldade, tende a ser orientada pela estrutura de distribuição. Aspectos de serviços ligados à localização geográfica de depósitos ou fábricas, assumem relevância. Esse tipo de

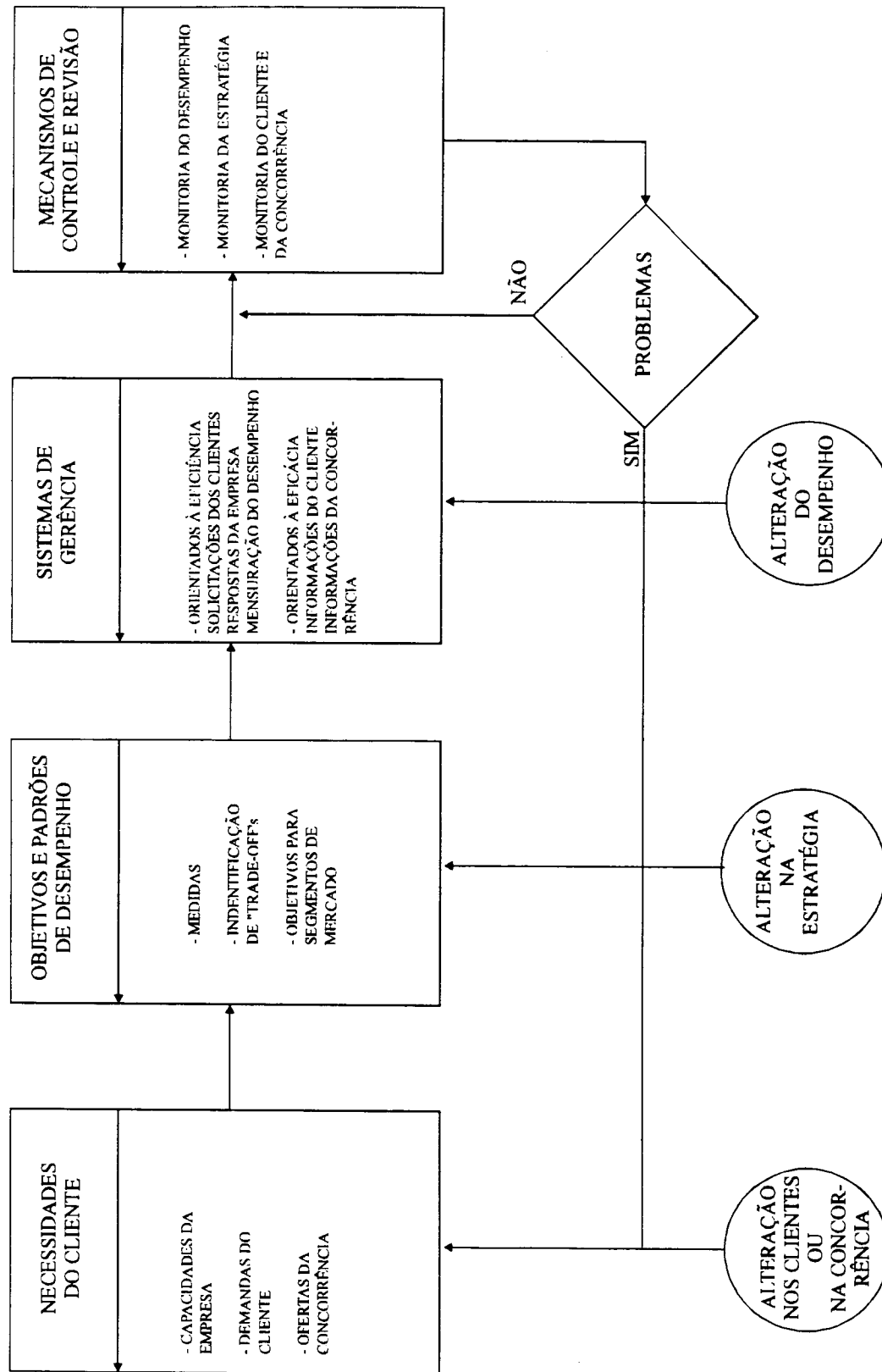
serviço é caracterizado, no trabalho, por itens como: manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo; disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência; frequência de contatos (visitação) de vendedores e/ou representantes do fornecedor; e predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.

6.2. ESCOPO DE UMA OFERTA DE SERVIÇOS A CLIENTES

No item anterior, discutiram-se as orientações básicas para a formulação de ofertas de serviços no contexto do marketing industrial, atrelando-as a distintas situações de mercado. Uma vez identificada a orientação básica pela empresa, o passo seguinte consistirá em desenvolver a oferta de serviços ao cliente, propriamente dita.

O reconhecimento da importância crescente dos serviços na formulação das estratégias de marketing tem motivado o desenvolvimento de literatura pertinente, como foi possível identificar por ocasião da fundamentação teórica deste trabalho (ver Cap. 2). Especificamente, com relação aos procedimentos que devem orientar a formulação de ofertas de serviços, a literatura especializada (103)(104) (105) conduz a se considerar quatro passos essenciais (ver Figura 36), que podem ser tomados como de utilidade universal e, conseqüentemente, aplicáveis ao setor industrial de interesse do presente trabalho.

ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS AO CLIENTE - FLUXO BÁSICO -



Fonte: ADAPTADO DE: BOWERSOX, Donald J. *Logistical Management*. New York, Macmillan Publishing Company, 1986. p.100

a) *Identificação das Necessidades do Cliente:*

Esse primeiro passo deve ter por base informações cuja obtenção, normalmente, vai demandar uma investigação junto a clientes efetivos e potenciais. O foco consiste em identificar os elementos-chave de serviço e sua importância na avaliação dos clientes. As pesquisas realizadas neste trabalho tiveram, dentre outras, essa intenção. O enfoque macro em relação ao setor estudado, constitui um panorama amplo, útil como orientação para qualquer ofertante do setor. No entanto, empresas individuais certamente precisarão desenvolver estudos específicos junto a seus mercados, refinando os conhecimentos sobre as necessidades dos diversos segmentos de mercado atendidos. Tais estudos precisarão, adicionalmente, identificar as ofertas de serviços da concorrência, o que só pode ser efetivado através de estudos específicos, dedicados aos fornecedores interessados. As informações sobre a concorrência são imprescindíveis, quando se trata de avaliar a necessidade de mudanças na oferta de serviços e seus efeitos para melhorar a competitividade.

b) *Estabelecimento de Objetivos e Padrões de Desempenho:*

O segundo passo do escopo de uma oferta de serviços a clientes consiste em estabelecer objetivos e medidas de desempenho, com vistas a orientar a gerência de serviços a clientes. Segundo Bowersox⁽¹⁰⁶⁾, a definição de objetivos na área de serviços requer que o ofertante considere os "trade-offs" entre benefícios de um nível específico de serviço ao cliente e seu custo associado. Para tanto, deve-se levar em consideração dois aspectos:

(1) A empresa precisa estabelecer sua oferta de serviços, tendo por base as necessidades do cliente e a posição da concorrência. Por exemplo, um cliente pode desejar que seus pedidos sejam entregues pelo fornecedor em 10 dias. No entanto, se nenhum concorrente entregar em menos de 20 dias, provavelmente não haverá necessidade de praticar os 10 dias. Essa primeira consideração feita ao

conceito de "trade-off" consiste, dessa forma, em confrontar os desejos do cliente com o que a empresa deve oferecer para permanecer competitiva.

(2) O segundo aspecto consiste em confrontar custos e benefícios para a consecução de um determinado objetivo, relacionado a uma oferta de serviços. Isto é, a empresa deverá avaliar o resultado que pode ser obtido em decorrência da oferta de um determinado nível de serviço. Esse benefício poderá ser avaliado com base no aumento da receita, lucratividade ou melhora da posição competitiva.

Ressalte-se que, considerando os objetivos e os padrões de desempenho em serviços, normalmente, é preciso levar em conta segmentos específicos de mercado que demandam estratégias específicas. Pode existir, por exemplo, um determinado segmento que valoriza a disponibilidade de estoques do fornecedor, estando disposto, inclusive, a pagar um adicional por isso. Outro segmento poderá dar mais ênfase ao baixo custo, podendo, dessa forma, ser mais suscetível a aceitar eventuais falhas no estoque do fornecedor, desde que haja algum efeito sincronizado com a proposta de baixo custo.

c) Criação de Sistemas de Gerência Compatíveis:

O terceiro passo consiste em montar e implementar sistemas adequados ao gerenciamento da oferta dos serviços desejados pelos clientes. Tais sistemas dizem respeito à combinação de equipamentos, procedimentos e recursos humanos que devem ser empregados para captar e responder às oportunidades na área de serviços, medir o desempenho da empresa e avaliar sua posição frente à concorrência. A criação desses sistemas, acima delineada, demanda a utilização de instrumentos capazes de dar sustentação técnica à oferta de serviços, pessoas técnica e conceitualmente preparadas para oferecer serviços e uma estrutura organizacional compatível com a flexibilidade, velocidade e integração departamental, exigidas para a concretização de boas ofertas de serviços.

d) *Mecanismos de Controle e Revisão:*

O passo final de um escopo de oferta de serviços ao cliente consiste em delinear os procedimentos para monitorar e revisar, quando for o caso, o desempenho da empresa quanto à oferta de serviços. Os procedimentos de controle devem ser capazes de identificar quando o desempenho da empresa ultrapassa, ou fica aquém, dos níveis de serviços prescritos. Quando desvios significativos são identificados, o sistema de controle deve apontá-los, indicando os ajustes necessários. Os procedimentos de revisão devem incorporar autoridade suficiente para proceder às mudanças necessárias.

6.3. SUBSÍDIOS PARA A FORMULAÇÃO DE OFERTAS DE SERVIÇOS NO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO

Em itens anteriores deste capítulo, foram abordados aspectos gerais sobre a formulação de ofertas de serviços a clientes. Torna-se necessário, neste ponto da conclusão, que se apresentem subsídios específicos para a formulação de ofertas por fornecedores do setor eletro-eletrônico, foco do presente trabalho. A base, para tanto, serão os resultados das pesquisas, apresentados nos Capítulos 4 e 5.

A partir da relação de serviços gerada na pesquisa exploratória, a pesquisa quantitativa-descritiva considerou três dimensões básicas de análise, cujos resultados são úteis aos propósitos aqui expressos: (1) Relevância dos Serviços; (2) Satisfação do Cliente com o Principal Fornecedor; e (3) Comparação entre Fornecedores.

Os subsídios, aqui apresentados e analisados, levam em conta a combinação dessas três dimensões, com vistas a orientar as empresas ofertantes do setor na formulação de ofertas de serviços a clientes.

1) *Relevância dos Serviços:*

A preocupação em identificar a relevância dos serviços, na perspectiva do cliente, assume importância à medida que o poder de agregação de valor do serviço é dela dependente.

Na verdade, existem dois aspectos que devem ocupar, inicialmente, a atenção de empresas preocupadas com a oferta de serviços: a **capacidade de identificar serviços** e a **relevância dos serviços** sob a ótica dos clientes. No presente trabalho, a relação de serviços, gerada por ocasião da pesquisa exploratória, expressa serviços identificados pelos clientes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul. A relevância foi determinada pela pesquisa quantitativa, conforme Parte II do instrumento de coleta de dados (ver Anexo 2).

Para facilitar a orientação das ações das empresas interessadas em formular ofertas de serviços a clientes, com relação aos dois aspectos considerados, pode-se utilizar a abordagem delineada na Figura 37, explicitada da seguinte maneira:

a) Em serviços identificados e valorizados pelos clientes, a orientação estratégica básica deve ser a de investir, para conquistar posição de diferenciação frente à concorrência. É nesse quadrante que se encontram as oportunidades mais imediatas e de efeitos mais positivos;

b) Em serviços valorizados, mas não identificados pelos clientes, a orientação básica deve ser a de investir, para desenvolver competências e despertar a atenção dos clientes para eles;

Figura 37

CAPACIDADE DE IDENTIFICAÇÃO X RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS

		Serviços Identificados	
		Sim	Não
Serviços Relevantes	Sim	a) Investir para Conquistar Posição	b) Investir para desenvolver competências e despertar atenção
	Não	c) Moderar Dispêndios	d) Evitar Dispêndios

c) Em serviços identificados, mas não valorizados pelos clientes, a orientação básica é a de moderar os dispêndios com eles. O efeito de investimentos canalizados será pequeno e, por vezes, inócuo. De qualquer forma, se os clientes os identificam, ainda que não os valorizem, existirão situações em que alguns esforços possam ser justificados. Importa salientar que, dificilmente, a empresa conseguirá ser competitivamente reconhecida, com base nessa classe de serviços;

d) Em serviços não identificados e não valorizados pelos clientes, a orientação básica deve ser a de evitar dispêndios. Nesse caso, todo e qualquer esforço será desperdiçado.

A escala utilizada, neste trabalho, para determinar o grau de relevância dos serviços permite estabelecer graduações de relevância que facilitam a avaliação.

Para efeitos da análise aqui procedida, a escala de 5 pontos foi dividida em três partes, caracterizando relevâncias baixa, média e alta, assim representadas:

Irrelevante					Relevante
1	2	3	4	5	
-----		-----		-----	
Relev. Baixa		Relev. Média		Relev. Alta	

Com base nesse critério, observa-se que dos grupos de serviço considerados no trabalho, o grupo representado pelos Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações apresenta relevância baixa; o grupo representado pelos Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor apresenta grau médio de relevância; os demais apresentam relevância alta (ver Quadro 49). A relevância dos itens específicos que compõem cada grupo, encontram-se no Anexo 8.

2) *Satisfação com o Principal Fornecedor:*

A dimensão relevância dos serviços chama a atenção para o valor que precisa ser atribuído pelo fornecedor aos diferentes serviços. Permite, também, hierarquizar serviços. No entanto, a relevância, por si só, é incapaz de fornecer uma orientação mais segura quanto aos esforços necessários para melhorar ou manter o desempenho na oferta de serviços. Para isso, é preciso que se avalie a satisfação dos clientes com a oferta desses serviços por parte dos fornecedores. Neste trabalho, foi solicitado aos clientes que expressassem sua satisfação com o principal fornecedor, definido o "principal" em função do volume de compras.

Quadro 49

RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS; SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O PRINCIPAL FORNECEDOR; E DIFERENÇAS IDENTIFICADAS ENTRE O MELHOR E O PIOR FORNECEDOR

GRUPOS DE SERVIÇOS	RELEVÂNCIA	SATISFAÇÃO	DIFERENÇA
1. Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos.....	Alta	Baixa	Alta
2. Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.....	Baixa	Baixa	Baixa
3. Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor.....	Alta	Baixa	Alta
4. Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor.....	Média	Média	Alta
5. Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido.....	Alta	Alta	Média

Fonte: Coleta de Dados

Para facilitar a compreensão da posição que pode ser ocupada por empresas, frente à concorrência, no que se refere à combinação da relevância atribuída aos serviços pelos clientes e de sua satisfação com as respectivas ofertas dos fornecedores, é possível fazer analogia com uma situação de jogo, conforme o expresso na Figura 38.

Assim:

a) Fornecedores que apresentam bom desempenho na oferta de serviços relevantes aos clientes correspondem a jogadores vencendo um jogo principal. Em situações assim, a orientação básica deve ser no sentido de manter a posição, resistir ao adversário;

Figura 38

RELEVÂNCIA DE SERVIÇOS X SATISFAÇÃO COM SERVIÇOS

		Satisfação	
		Alta	Baixa
Relevância	Alta	<p>a) Ganhando Jogo Principal. <i>Manter Posição</i></p>	<p>b) Perdendo Jogo Principal. <i>Mobilizar Esforços</i></p>
	Baixa	<p>c) Ganhando Jogo Secundário. <i>Mudar de Categoria</i></p>	<p>d) Perdendo Jogo Secundário. <i>Reavaliar Posição</i></p>

b) Fornecedores que apresentam desempenho ruim na oferta de serviços relevantes aos clientes correspondem a jogadores perdendo um jogo principal. Não podem esquecer, no entanto, que estão disputando um jogo principal. A orientação básica, nesse caso, deve ser no sentido de mobilizar esforços para melhorar a posição, virar o jogo.

c) Fornecedores que apresentam bom desempenho na oferta de serviços pouco relevantes aos clientes, correspondem a jogadores vencendo um jogo secundário. A orientação básica, em situações como essa, deve ser a de empreender esforços para mudar de categoria. A mudança de categoria consiste em substituir a oferta de serviços pouco relevantes, por serviços de maior relevância.

d) Fornecedores que apresentam desempenho ruim na oferta de serviços pouco relevantes aos clientes, correspondem a jogadores perdendo um jogo secundário. Situações como essa exigem uma reavaliação da posição. Se a empresa, nessas condições, têm aspirações que vão além da simples participação em jogos sem importância, provavelmente seja necessário mexer no time.

A escala utilizada para determinar a satisfação dos clientes com o principal fornecedor, em relação à oferta de serviços, permite estabelecer graduações de satisfação que facilitam a avaliação. Para efeitos da análise aqui procedida a escala de 5 pontos foi dividida em três partes, caracterizando graus baixo, médio e alto de satisfação, assim apresentado:

Insatisfeito					Satisfeito	
1	2	3	4	5		
-----		-----		-----		
Satisf.		Satisf..		Satisf.		
Baixa		Média		Alta		

Com base nesse critério, observa-se satisfação alta dos clientes somente com um grupo de serviços: Serviços Relacionados ao Desempenho do Produto Oferecido (ver Quadro 49). Na analogia com a situação de jogo, feita anteriormente, pode-se dizer que esse é um jogo principal, pois a relevância do conjunto de serviços é alta, e ele está sendo vencido pelos ofertantes do setor que os oferecem aos clientes.

Nos demais grupos de serviço, a situação do setor não é nada alentadora. Observa-se satisfação média no grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor (ver Quadro 49). Nesse grupo de serviços, embora a "derrota" não esteja de todo consumada, a situação dos ofertantes é digna de preocupação.

Observa-se satisfação baixa dos clientes nos seguintes grupos:

- Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor;
- Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos;
- Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações.

Exceto no caso dos Serviços Relacionados à Tecnologia de Produtos e Informações, cuja relevância é baixa, nos outros casos ela é alta. Nesses últimos, os ofertantes do setor estão perdendo um jogo principal. Essa constatação significa que os clientes reprovam o comportamento dos fornecedores no que se refere à agilidade, política de devoluções e/ou substituições de produtos, uniformidade dos padrões de qualidade, conduta gerencial na solução de problemas, flexibilidade e segurança e maturidade do fornecedor (ver Anexo 8). A situação, por outro lado, indica que aqueles que conseguirem melhorar o desempenho, nesses grupos de serviço, poderão desfrutar de importantes vantagens. A questão central consiste em agir logo e torcer para que os concorrentes não o façam primeiro.

3) *Serviços Diferenciadores:*

A terceira e última dimensão de análise, utilizada nesse trabalho, refere-se às diferenças identificadas pelo cliente entre o melhor e o pior fornecedor, por ele conhecidos, quanto aos serviços oferecidos.

Essa dimensão está sintonizada com a confrontação entre a situação da empresa interessada em desenvolver uma oferta de serviços a clientes, e a situação da concorrência, de importância já discutida nos itens precedentes deste capítulo da conclusão. Na realidade, o propósito básico não foi confrontar concorrentes em termos do desempenho na oferta de serviços, até porque não era objeto expresso de investigação. A intenção foi identificar a potencialidade dos clientes para discriminar fornecedores no que se refere à oferta de serviços.

A vulnerabilidade dos ofertantes à concorrência está associada à capacidade discriminatória dos clientes. Quando o cliente identifica diferenças entre os ofertantes, amplia-se nele a consciência de competência, ou de incompetência. Conseqüentemente, cria-se a condição para a pressão, e até mesmo para uma eventual substituição do fornecedor, caso os serviços avaliados sejam relevantes para efeitos da manutenção de fornecedores.

Como aconteceu nos casos anteriores, para facilitar a análise das diferenças identificadas pelos clientes entre o melhor e o pior fornecedor por ele conhecidos, a escala de 5 pontos utilizada foi dividida em três partes, caracterizando diferença identificada como **baixa, média e alta**, conforme abaixo apresentado:

Diferentes				Iguais	
1	2	3	4	5	
-----		-----		-----	
Difer. Alta		Difer. Média		Difer.. Baixa	

É preciso que se avalie a capacidade do cliente de identificar diferenças, frente à relevância de serviços e à satisfação com os atuais fornecedores. A situação torna-se de maior risco nos casos de discriminação alta em serviços relevantes e com satisfação baixa. É o caso típico dos seguintes grupos de serviços (ver Quadro 49):

- Serviços Relacionados às Ações do Fornecedor .
- Serviços Relacionados à Disponibilidade de Estoques e Prazos.

Embora refletindo menor risco do que no caso anterior (porque a relevância não é alta e a satisfação não é baixa), observam-se vulnerabilidades dos

ofertantes do setor, com relação ao grupo de Serviços Relacionados ao Processo de Venda do Fornecedor (ver Quadro 49):

A exposição a riscos dos ofertantes pode ser melhor compreendida, se considerado o teor da Figura 9, abaixo apresentada.

Figura 39

EXPOSIÇÃO A RISCO DOS OFERTANTES

SITUAÇÕES DE RISCO	RELEVÂNCIA	SATISFAÇÃO	DIFERENÇA
Maior Risco ↑ ↓ Menor Risco	Alta	Baixa	Alta
	S I T U A Ç Õ E S		
	I N T E R M E D I Á R I A S		
	Baixa	Alta	Baixa

6.4. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação do presente trabalho prende-se à questão geográfica. Sua abrangência limitou-se ao Rio Grande do Sul. Pode-se inferir que mercados com maior tradição industrial e/ou expostos a uma outra situação competitiva, como é o caso de São Paulo, podem desenvolver nos clientes uma sensibilidade mais aguçada em relação aos serviços recebidos de fornecedores, predispondo-os a encará-los de maneira diferente. Essa dimensão não foi captada pelo presente trabalho.

Outra limitação que precisa ser referida é o fato de não se terem ligado os serviços a clientes com as diferentes situações de compra industrial. Em situações de compra nova, rotineira ou modificada, os clientes poderão manifestar necessidades diferenciadas.

O comportamento de compra industrial é outro fator que pode exercer influência sobre as manifestações de relevância e avaliação de serviços, o qual também não foi considerado. Os comportamentos de compra industrial e as mudanças que eles podem sofrer com o correr do tempo, devem ser, segundo o referencial teórico que embasou este trabalho, uma preocupação de empresas que desejarem formular ofertas de serviços a clientes. A possibilidade de alteração do comportamento dos clientes, ao longo do tempo, salienta a importância de se considerar o longo prazo nos relacionamentos entre fornecedores e clientes no marketing industrial e, conseqüentemente, a necessidade de os serviços ajustarem-se a essa evolução.

Ao mesmo tempo que os elementos acima expressos constituem-se em limitações do trabalho, eles representam também novas oportunidades de investigação. É interesse do próprio autor aprofundar, no futuro, conhecimentos com relação a serviços, associados a situações de compra industrial. Não necessariamente, no entanto, esses novos trabalhos estarão relacionados ao setor eletro-eletrônico.

Mesmo diante das limitações mencionadas, entende-se que o trabalho oferece contribuição, uma vez que apresenta, discute e amplia a base teórica pertinente a relacionamentos e serviços a clientes. Tal ampliação reveste-se de utilidade enquanto subsídio para ações dirigidas a melhoria nos processos de interação fornecedor-cliente, no marketing industrial. Especificamente, com relação

ao setor eletro-eletrônico, o trabalho oferece base para formulação de estratégias de serviços a clientes.

Sob o ponto de vista acadêmico, os desdobramentos deste trabalho ocorrerão com a elaboração de um artigo e de um caso de ensino. Estes materiais serão úteis como apoio a disciplinas relacionadas a marketing em geral, ou então, relacionadas a áreas mais específicas de marketing, tais como: Marketing Industrial, Logística Empresarial e Atendimento ao Cliente.

6.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ameaças e oportunidades, inerentes ao gerenciamento das relações entre fornecedores e clientes no marketing industrial, constituíram o foco deste trabalho.

Tais ameaças e oportunidades são embaladas, nestes primeiros anos da década de 90, por profundas mudanças no cenário mundial que, com certeza, provocarão a necessidade de adaptação das empresas a uma nova dinâmica. O principal expoente do movimento em curso é a tendência à globalização econômica, que pressiona a abertura dos mercados e expõe as empresas a uma nova situação concorrencial.

Foi dentro dessa perspectiva que se esboçou o problema motivador desse trabalho. Em função de suas características, o setor eletro-eletrônico prima pela exposição a esse novo cenário. É preciso que se desenvolvam mecanismos para que as empresas, componentes de setores como esse, melhorem suas condições competitivas.

A contribuição trazida pelo trabalho foi no sentido de subsidiar a agregação de valor às ofertas, através do desenvolvimento de bons relacionamentos entre fornecedores e clientes, operacionalizados pela oferta de serviços. Os 38 itens de serviços, gerados e aglutinados nos 5 grupos que emergiram da análise fatorial, constituem o referencial básico sobre o qual os ofertantes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul poderão construir suas estratégias de serviços aos clientes.

Não se deve esquecer que os serviços ao cliente, embora portadores de condições privilegiadas para o estabelecimento de diferencial competitivo, são apenas parte de um processo mais amplo que se faz necessário para a construção de vantagens mais completas e duradouras. As questões tecnológicas, com desdobramentos na redução de custos, constituem elementos indissociáveis a qualquer estratégia de serviços a longo prazo.

Compete lembrar ainda que, com relação aos serviços aqui considerados, a situação dos ofertantes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul, não pode ser considerada cômoda. O grau de satisfação da clientela, em geral, apresenta-se de médio a baixo, o que não deixa de representar ameaças para esses ofertantes, principalmente ao se considerar a possibilidade de ampliação do número de ofertantes, ocasionada por movimentos que estão incentivando a abertura dos mercados.

Deve-se reconhecer, finalmente, que, no caso brasileiro a prática do conceito de relacionamento com clientes tende a ser dificultada em função do longo tempo de ausência de uma efetiva exposição à concorrência, durante o qual a sensibilidade em ajustar as ofertas aos valores dos clientes não evoluiu. Encontra-se, em situações como essas, condições para encaminhar a solução de problemas através da simples manipulação dos preços e/ou dos volumes de produção, o que tende a se esgotar diante do novo quadro que se desenha.

O passado, entretanto, não pode justificar uma situação de passividade no presente. Com relação à prática do conceito de relacionamento com clientes, as empresas brasileiras gozam de uma vantagem natural frente às ofertas estrangeiras e precisarão saber usá-las. Elas estão aqui e, conseqüentemente, possuem melhores condições para conhecer, entender e ajustar-se mais rapidamente às condições de demanda locais. Trata-se de uma vantagem semelhante a que Kutzov, chefe supremo do exército russo, dispunha e soube usar em seu próprio território, contra as tropas napoleônicas, no início do século passado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) LUCE, Fernando Bins. *Physical distribution service: a comparative study*. Michigan State University, 1982.
- (2) PERREAULT Jr., Willian D. & RUSS, Frederick A. *A physical distribution service in industrial purchase decisions*. Journal of Marketing, N.40, April 1976.
- (3) HUCHINSON Jr., Willian M. & STOLLE, John F. *How to manage customer service*. Harward Business Review, Nov/Dez 1968, pp.85-96.
- (4) HUNT, Shelby D. *General theories and the fundamental explanada of marketing*. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983, pp.9-17.
- (5) KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. *Broadening the concept of marketing*. Journal of Marketing, N.33, January 1969, pp.10-15.
- (6) KOTLER, Philip. *A generic concept of marketing*. Journal of marketing, N.36, april 1972, pp.46-54.
- (7) FERBER, Robert. *The expanding role of marketing in the 1970's*. Journal of Marketing, N.34, January 1970, pp.29-30.
- (8) BAGOZZI, Richard P. *Marketing as exchange*. Journal of Marketing, N.39, October 1975, pp.32-39.
- (9) _____. *Toward a formal theory of marketing exchange*, in: Conceptual and theoretical developments in markketing, O.C. Ferbell, Stephen W.Brow and Charles W.Lamb Jr., Eds., Chicago: American Marketing Association, 1979, pp.431-447.
- (10) FRAZIER, Gary L. *Interorganizational exchange behavior: a broadened perspective*. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983, pp.68-78.

- (11) ARNDT, John. *Toward a concept of domesticated markets*. Journal of Marketing, N.43, Fall 1979, pp.69-75.
- (12) WEBSTER, Jr., Frederick E. *Industrial marketing strategy*. New York, John Wiley & Sons, 1984, p.34.
- (13) MACNEIL, Jan R. *Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law*. Northwestern University Law Review, N.72, 1978, pp.854-902.
- (14) WEBSTER, op.cit., p.52
- (15) JACKSON, Barbara Bund. *Winning and keeping industrial customers*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, D.C. Heath & Co., 1985, pp.14-15.
- (16) LAMBERT, Douglas & STOC, James R. *Strategic physical distribution management*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1982, pp.84-94.
- (17) PERREAULT, William D. & RUSS, Frederick A. *Physical distribution service in industrial purchase decisions*. Journal of Marketing, N.40, April 1976, pp.3-10.
- (18) LA LONDE, Bernard J. & ZINSZER, Raul H. *Customer service: meaning and measurement*. A special study report published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976, p.ii.
- (19) STERLING, Jay U. & LAMBERT, Douglas M. *Establishing customer service strategies within the marketing mix*. Journal of Business Logistics, V.8, N.1, 1986, pp.1- -30.
- (20) GORCHELS, Linda M. *Focus on service "package" threatens competitive future*. Marketing News, 08.07.91, p.5.
- (21) BONOMA, T.V. & JOHNSTON, Wesley. *Purchase of capital equipment and industrial service*. Industrial Marketing Management, N.10, 1981, pp.253-264.

- (22) PERREAULT & RUSS, op.cit.
- (23) BONOMA, op. cit.
- (24) MARCOVITCH, Jacques. *O novo contexto mundial, desafios tecnológicos e a integração latino-americana*. São Paulo, Revista de Administração, N.24(2), Abril/Junho 1989, pp-513.
- (25) VASCONCELLOS, Eduardo. *Política tecnológica e industrial no Brasil: desafios da década de 90*. Congresso da ANPEC- Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Economia, Belo Horizonte, 1989.
- (26) CEPAL - COMISSÃO ECONOMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - *Transformation productiva con equidad*. Santiago, Chile, 1990.
- (27) VASCONCELLOS, Eduardo et alli. *Subsídios para uma política industrial e tecnológica para o setor de instrumentação e automação*. XV Simpósio Nacional de Administração em Ciência e Tecnologia IA/FEA/USP, outubro, 1990, p.3.
- (28) Idem, pp.15-17.
- (29) WEBSTER, op. cit., pp.52-79.
- (30) Idem, pp.29-30.
- (31) JACKSON, op.cit., pp.95-115.
- (32) Idem, p.109.
- (33) MACNEIL, op. cit.
- (34) MACNEIL, Jan R. *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press, 1980, p.96.

- (35) DAY, George S. & WENSLEY, Robin. *Marketing theory with a strategic orientation*. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983, pp.79-89.
- (36) SCANZONI, J. *Social exchange and behavioral interdependence*, in: Social Exchange in Developing Relationships, R.L.Burgess and T.L. Huston, Eds., New Yorkk, Academic Press, Inc., 1979, pp.47-54.
- (37) Idem, ibidem.
- (38) BAXTER, Leslie A. *Self-disclosure as a relationship disengagement strategy*. Human Communication Research, N.5, Spring 1979, pp.215-222.
- (39) _____. *Relationship Disengagement: an examination of the reversal hypothesis*. Western Journal of Speech Communication, N.47, Spring 1983, pp.85-98.
- (40) _____. *Accomplishing relationship disengagement*, in: Understanding Personal Relationship, Steven Duck & Daniel Perlmand, Eds., Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1975, pp.243-265.
- (41) DUCK, Steven. *A topography of relationship disengagement and dissolution*, in: Personal Relationships, N.4: Dissolving Personal Relationships, Steven Duck & Robin Gilmour, Eds., New York, Academic Press, Inc., 1982.
- (42) DWYER, F. Robert et alli. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, N.51, April 1989, p.20.
- (43) DION, Paul A. & BANTING, Peter M. *Industrial supplier- buyer negotiations*. Industrial Marketing Management, N.17, 1988, pp.43-47.
- (44) CHONKO, L.B. *Are purchasing managers machiavellian?* Journal of Purchasing and Materials Management, N.18, Winter 1982, pp.42-54.
- (45) JACKSON, op. cit.
- (46) MACNEIL (1978), op.cit.

- (47) DAY, R.L. & MICHAELS, R.E. *Negotiation styles of industrial buyers*. Industrial Marketing Management, N.15, 1986, p.18.
- (48) SPEKMAN, Robert E. & JOHNSTON, Wesley J. *Relationship Management: managing the selling and the buying interface*. Journal of Business Research, N.14, 1986, pp.519-531.
- (49) LA LONDE & ZINSZER, op.cit.
- (50) Idem, p.7.
- (51) LA LONDE & ZINSZER, op. cit.
- (52) STERLING & LAMBERT, op. cit.
- (53) HUTCHISON & STOLLE, op. cit. pp.85-96
- (54) CHRISTOPHER, Martin M. *Creating effective policies for customer services*. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, V.13, N.2 (Special Edition 1983).
- (55) STERLING & LAMBERT, op.cit., p.7.
- (56) MATHE, Hervé. *Service-mix strategies: a three-step guide*. EUROLOG-Groupe ESSEG, Society of Logistics Engineers, France, 1990, Vol.7, p.200.
- (57) MANAGEMENT ANALYSIS CENTER, INC. *Comparative survey of the service function in twenty equipment manufacturing companies*. Cambridge, Mass., June 1982.
- (58) MATHE, op. cit.
- (59) LA LONDE & ZINSZER, op. cit., pp.272-282.
- (60) STEPHENSON, Ronald P. & WILLET, Ronald. *Selling with physical distribution service*. Business Horizons, December 1968.

- (61) STERLING & LAMBERT, op. cit., p.178.
- (62) RAKOWSKI, James P. *The customer service concept*. Review of Business and Economic Research, N.17,2, Winter 1982, pp.55-66.
- (63) STERLING & LAMBERT, op. cit.
- (64) BOWERSOX, Donald J. *Logistical management: a system integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement*. New York, MacMillan Publishing Company, 1986, pp.92-93.
- (65) LA LONDE & ZINZER, op. cit. pp.203-207.
- (66) MATHE, op. cit., p.55.
- (67) BOWERSOX, op. cit. p.94.
- (68) BLOCH, P., HABABOU, R. & XARDEL, D. *Service compris*. L'Expansion/Hachette/Éditions, Jean Claude Lattes, 1986, p.45.
- (69) PERREAULT Jr., Willian D. & RUSS, Frederick A. *Physical distribution service: a neglected aspect for marketing management*. MSU Business Topics, Summer 1974, pp.37-45.
- (70) GUSTAFSON, John F. & RICARD, Raymond. *How to determine levels of required customer service*. Transportation and Distribution Management, June 1964, pp.34-37.
- (71) HESKETT, James L. *Controlling customer logistics service*. International Journal of Physical Distribution; June 1971, pp.140-145.
- (72) SMYKAY, Edward W. *Physical distribution management* (3 ed). New York, MacMillan, 1973, pp.376-377.

- (73) SELTZER, C., et alli. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo, Editora Herder, USP, 1965, p.61.
- (74) Idem ibidem.
- (75) Idem, p. 63.
- (76) TRIPODI, Tony, et alli. *Análise da pesquisa social* (2 ed). Rio de Janeiro, F.Alves, 1981, p.35.
- (77) SCHRADER, Achim. *Introdução à pesquisa social empírica*. Porto Alegre, Globo, 1978, p.135.
- (78) BOYD, Harper W., et alli. *Marketing research: text and cases* (7 ed). Homewood, Illinois, Irwin, 1989, p.217.
- (79) Idem, p. 216.
- (80) SCHRADER, op.cit.
- (81) BOWERSOX, op. cit. p.93.
- (82) LA LONDE & ZINSZER, op. cit. pp.157-59.
- (83) WEBSTER, op. cit. pp.1-5.
- (84) LA LONDE & ZINSZER, op. cit. pp.272-82.
- (85) STERLING & LAMBERT, op. cit.
- (86) LA LONDE & ZINSZER, op. cit.
- (87) Idem; ibidem.
- (88) STERLING & LAMBERT, op. cit.p.17.

- (89) DUN & BRADSTREET INTERNATIONAL. *Brasil dez mil: principais empresas brasileiras*, 1990-1991.
- (90) FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS). *Cadastro Industrial do Rio Grande do Sul*, 1988/1989.
- (91) DUN & BRADSTREET, op. cit.
- (92) SELLTIZ, et alli, op. cit., p.280.
- (93) CHRONBACH, Lee J. *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, vol.16, N. 3, september, 1951, pp.297-334.
- (94) CHRONBACH, Lee J. *Test "reliability": its meaning and determination*. *Psychometrika*, vol.12, N.1, march, 1947.
- (95) VIANNA, Heraldo M. *Testes em educação*. São Paulo, IBRASA; Rio de Janeiro, FENAME, 1976, pp.143-150.
- (96) NUNNALLY, J.C. *Psychometric theory*. New York, McGraw- Hill, 1967.
- (97) DAVIS, Harry L. et alli. *Measure unreliability: a hidden threat to cross-national marketing research?* *Journal of Marketing*, vol.45 (Spring 1981), pp.98- 109.
- (98) KIM, Jae-On. *Factor analysis*. in: NIE, N.H. et alli. **SPSS - Statistical Package for the Social Sciences**. 2 ed. New York, McGraw-Hill, 1975, p.469.
- (99) AAKER, David & DAY, George S. *Investigación de mercados*. 3 ed. México, McGraw-Hill, 1989, p.471.
- (100) NORUSIS, Marija J. *SPSS/PC+ for the IBM PC/XT/AT*. Chicago, Illinois, SPSSinc, 1986, pp.B-128.

- (101) Idem, pp.B-156-59.
- (102) Webster, op. cit. p.74.
- (103) CHRISTOPHER, op. cit. pp.3-23.
- (104) LEVY, Michael. *Toward an optimal customer service package*. Journal of Business Logistics, V.2, N.2 (1981), pp.87-109.
- (105) BOWERSOX, op. cit. pp.99-102.
- (106) Idem, p.101.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AAKER, David & DAY, George S. *Investigación de mercados*. 3 ed. México, McGraw-Hill, 1989.

ARNDT, John. *Toward a concept os domesticated markets*. Journal of Marketing, N.43, Fall 1979.

BAGOZZI, Richard P. *Marketing as exchange*. Journal of Marketing, N.39, October 1975.

_____. *Toward a formal theory of marketing exchange*, in: Conceptual and theoretical developments in marketing, O.C. Ferbell, Stephen W.Brow and Charles W.Lamb Jr., Eds., Chicago: American Marketing Association, 1979.

BAXTER, Leslie A. *Self-disclosure as a relationship disengagement strategy*. Human Communication Research, N.5, Spring 1979.

_____. *Relationship Disengagement: an examination of the reversal hypothesis*. Western Journal of Speech Communication, N.47, Spring 1983.

_____. *Accomplishing relationship disengagement*, in: Understanding Personal Relationship, Steven Duck & Daniel Perlman, Eds., Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1975.

BLOCH, P., HABABOU, R. & XARDEL, D. *Service compris*. L'Expansion/Hachette/Éditions, Jean Claude Lattes, 1986.

BONOMA, T.V. & JOHNSTON, Wesley. *Purchase of capital equipment and industrial service*. Industrial Marketing Management, N.10, 1981.

BOWEN, David E. et alii. *A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing*. Academy of Marketing Review, N.1, vol.14, 1989, p.75-95.

BOWERSOX, D.J. *Logistical management*. New York, MacMillan Publishing Company, 1986.

BOYD, Harper W., et alli. *Marketing research: text and cases* (7 ed). Homewood, Illinois, Irwin, 1989.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. *As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia (um estudo sobre instituições de pesquisa governamentais)*. São Paulo, FEA/USP, 1981.

CEPAL - COMISSÃO ECONOMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - *Transformation productiva con equidad*. Santiago, Chile, 1990.

CHONKO, L.B. *Are purchasing managers machiavellian?* Journal of Purchasing and Materials Management, N.18, Winter 1982.

CHRISTOPHER, Martin M. *Creating effective policies for customer services*. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, V.13, N.2 (Special Edition 1983).

CHURCHILL, Jr., Gilbert A. *Marketing research: methodological foundations* (4 ed). New York, The Dryden Press, 1987.

CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. Homewood, Illinois, Irwin, 1987.

DAY, George S. & WENSLEY, Robin. *Marketing theory with a strategic orientation*. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983.

DAY, R.L. & MICHAELS, R.E. *Negotiation styles of industrial buyers*. Industrial Marketing Management, N.15, 1986.

DION, Paul A. & BANTING, Peter M. *Industrial supplier- buyer negotiations*. Industrial Marketing Management, N.17, 1988.

- DUCK, Steven. *A topography of relationship disengagement and dissolution*, in: Personal Relationships, N.4: Dissolving Personal Relationships, Steven Duck & Robin Gilmour, Eds., New York, Academic Press, Inc., 1982.
- DUN & BRADSTREET INTERNATIONAL. *Brasil dez mil: principais empresas brasileiras*, 1990-1991.
- DWYER, F. Robert et alli. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, N.51, April 1989.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS). *Cadastro Industrial do Rio Grande do Sul*, 1988- 1989.
- FERBER, Robert. *The expanding role of marketing in the 1970's*. Journal of Marketing, N.34, January 1970.
- FRAZIER, Gary L. *Interorganizational exchange behavior: a broadened perspective*. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983.
- GORCHELS, Linda M. *Focus on service "package" threatens competitive future*. Marketing News, jul.,08, 1991.
- GUSTAFSON, John F. & RICARD, Raymond. *How to determine levels of required customer service*. Transportation and Distribution Management, June 1964.
- HESKETT, James L. *Controlling customer logistics service*. International Journal of Physical Distribution; June 1971.
- HUNT, Shelby D. *General theories and the fundamental explained of marketing*. Journal of Marketing N.47, Fall 1983.
- HUTCHISON, William M. & STOLLE, John F. *How to manage customer service*. Harvard Business Review, N.46, November/ December 1968.
- IKEDA, Ana Akemi. *O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços. Um estudo em agências de viagem*. São Paulo, FEA/USP, 1993.

JACKSON, Barbara Bund. *Winning and keeping industrial customers*. Lexington, Massachussets, Lexington Books, D.C. Heath & Co., 1985.

KIM, Jae-On. *Factor analysis*. In: NIE, N.H. et alli. *SPSS - Statistical Package for the Social Scinces*. 2 ed. New York, McGraw-Hill, 1975, p.469.

KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. *Broadening the concept of marketing*. Journal of Marketing, N.33, January 1969.

KOTLER, Philip. *A generic concept of marketing*. Journal of marketing, N.36, april 1972.

_____. *Marketing management*. Englewood -Cliffs, Pintice- Hall, 1988.

LA LONDE, Bernard J. & ZINSZER, Paul H. *Customer service: meaning and measurament*. A Special Study Report Published by Nacional Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.

LAMBERT, Douglas & STOC, James R. *Strategic physical distribution management*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1982.

LEVY, Michael. *Toward an optimal customer service package*. Journal of Business Logistics, V.2, N.2 (1981).

LUCE, Fernando Bins. *Physical distribution service: a comparative study*. Michigan State University, 1982.

MACNEIL, Jan R. *Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law*. Northwestern University Law Review, N.72, 1978.

_____. *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

MANAGEMENT ANALYSIS CENTER, INC. *Comparative survey of the service funcion in twenty equipment manufacturing companies*. Cambridege, Mass., June 1982.

MARCOVITCH, Jacques. *O novo contexto mundial, desafios tecnológicos e a integração latino-americana*. São Paulo, Revista de Administração, N.24(2), Abril/Junho 1989.

MATHE, Hervé. *Service-mix strategies: a three-step guide*. EUROLOG- Groupe ESSEG, Society of Logistics Engineers, V. 7, France, 1990.

_____. *Managing service*. EUROLOG - Groupe ESSEG, Society of Logistics Engineers, V.8, -france, 1990.

NORUSIS, Marija J. *SPSS/PC+ for IBM PC/XT/AT*. Cicago, Illinois, SPSSinc, 1986.

PERREAULT Jr., Willian D. & RUSS, Frederick A. *Physical distribution service: a neglected aspect for marketing management*. MSU Business Topics, Summer 1974.

_____. *Physical distribution service in industrial purchase decisions*. Journal of Marketing, N.40, April 1976.

RAKOWSKI, James P. *The customer service concept*. Review of Business and Economic Research, N.17,2, Winter 1982.

SCANZONI, J. *Social exchange and behavioral interdependence*, in: Social Exchange in Developing Relationships, R.L. Burgess and T.L. Huston, Eds., New Yorkk, Academic Press, Inc., 1979.

SCHRADER, Achim. *Introdução à pesquisa social empírica*. Porto Alegre, Globo, 1978.

SELLTIZ, C., et alli. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo, Editora Herder, USP, 1965.

SMYKAY, Edward W. *Physical distribution management*(3 ed). New York, MacMillan, 1973.

- SPEKMAN, Robert E. & JOHNSTON, Wesley J. *Relationship Management: managing the selling and the buying interface*. Journal of Business Research, N.14, 1986.
- STEPHENSON, Ronald P. & WILLET, Ronald. *Selling with physical distribution service*. Business Horizons, December 1968.
- STERLING, Jay U. & LAMBERT, Douglas M. *Establishing customer service strategies within the marketing mix*. Journal of Business Logistics, V.8, N.1, 1986.
- TRIPODI, Tony, et alli. *Análise da pesquisa social* (2 ed). Rio de Janeiro, F.Alves, 1981.
- VASCONCELLOS, Eduardo. *Política tecnológica e industrial no Brasil: desafios da década de 90*. Congresso da ANPEC- Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Economia, Belo Horizonte, 1989.
- VASCONCELLOS, Eduardo et alli. *Subsídios para uma política industrial e tecnológica para o setor de instrumentação e automação*. XV Simpósio Nacional de Administração em Ciência e Tecnologia IA/FEA/USP, outubro, 1990.
- WEBSTER, Jr., Frederick E. *Industrial marketing strategy*. New York, John Wiley & Sons, 1984.
- WEITZ, Barton & WENSLEY, Robin. *Strategic marketing: planning, implementations and control*. Boston, Massachusetts, Kent Publishing Co., 1984.
- ZEMKE, Ron & SCHAAF, Dick. *A nova estratégia de marketing*. São Paulo, Harbra, 1991.

ANEXOS

Anexo 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA FASE 1 - PESQUISA EXPLORATÓRIA

ROTEIRO DE ENTREVISTA FASE 1 - PESQUISA EXPLORATÓRIA

Tese: **SERVIÇOS AO CLIENTE NA INDÚSTRIA ELETRO-ELETRÔNICA**

OBSERVAÇÃO: Fornecer ao entrevistado, inicialmente, um panorama geral da pesquisa - objetivos, metodologia, etc.

1. Escolha o componente elétrico ou eletrônico que represente o maior volume de compras da empresa em produtos desta natureza.
2. Que elementos você considera relevantes por ocasião da seleção de um fornecedor para este produto? E para mantê-lo?
Você considera que estes elementos são suficientes para proceder uma avaliação do fornecedor?

Observação: Procurar dividir a resposta nos seguintes segmentos:

- a) **Antes da compra** (Se o respondente encontrar dificuldades em responder, mostrar relação e pedir para completá-la).
- b) **Durante a compra** (Idem...)
- c) **Após a Compra** (Idem...)
- d) **Quanto a preço** (Idem...)
- e) **Quanto a promoção** (Idem...)
- f) **Quanto a produto** (Idem...)
- g) **Quanto a distribuição** (Idem...)

3. Tome o melhor e o pior fornecedor deste produto que você conheça e diga em que eles diferem e/ou se assemelham.

Observação: Procurar dividir a resposta nos seguintes segmentos:

- a) Nos seus procedimentos antes de lhe vender;
- b) Nos seus procedimentos durante a venda;
- c) Nos seus procedimentos após a venda;
- d) No que se refere às políticas de preço;
- e) No que se refere aos seus procedimentos de comunicação;
- f) No que se refere às políticas e procedimentos relacionados a produto;
- g) No que se refere às políticas e procedimentos relacionados à distribuição.

4. Você acha que seu fornecedor deste produto está fazendo tudo o que pode para lhe oferecer um bom nível de serviço?
 - * Caso afirmativo, quais são seus pontos mais fortes? Por quê os outros fornecedores não o copiam/seguem?
 - * Caso negativo, quais são seus pontos mais fracos? Por quê a empresa ainda permanece com ele como fornecedor?

5. Com a abertura do mercado você percebeu (ou está percebendo) alguma mudança de comportamento no seu fornecedor deste produto?
 - * Caso afirmativo, em que consiste esta mudança?
 - * Caso negativo, não existe similar do produto adquirido deste fornecedor no mercado interno e/ou externo?

6. O que faria hoje você trocar de fornecedor para este produto?
 - * Aspectos ligados à qualidade? (Discutir aspectos técnicos + serviços agregados).
 - * Aspectos ligados a relacionamentos fornecedor/ cliente?
 - * Provocar questão/discussão da proximidade física como incentivadora da permanência do vínculo com fornecedores.

7. Determinar/discutir a importância relativa dos itens gerados na questão 2:
 - * Distribuir 100 pontos: primeiro para os 4 grupos de serviços relacionados a cada elemento do composto de marketing; depois para cada item dentro de cada grupo.

Anexo 2

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(PESQUISA QUANTITATIVA/DESCRITIVA)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Projeto:
"SERVIÇOS AO CLIENTE NA INDÚSTRIA ELETRO-ELETRÔNICA"

Pesquisador Responsável:
Prof. Luiz Antonio Slongo

Março/93

Av. João Pessoa, 52 - Sala 11
90.040.000 - PORTO ALEGRE-RS

Fone: (051)228.1633 R.3536
Fax: (051)227.1036

Prezado Senhor:

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, está realizando uma pesquisa que tem como objetivo central determinar, com base em respostas de empresas gaúchas, o conjunto de serviços valorizados por clientes industriais do setor eletro-eletrônico.

A preocupação com a oferta de serviços diferenciados aos clientes ganha realce à medida em que se acentua a competição nos mercados, o que é especialmente verdadeiro no caso do setor eletro-eletrônico no Brasil nos anos 90.

Os resultados desta pesquisa oferecerão importantes contribuições tanto para fornecedores quanto para clientes do setor. Na prática, tais resultados constituir-se-ão em subsídios para a diferenciação da oferta baseada na agregação de serviços mais adequados às necessidades da clientela.

Como usuária de componentes elétricos e/ou eletrônicos sua empresa faz parte da população da nossa pesquisa. Sua colaboração será de extrema valia para que nosso trabalho alcance êxito. Para tanto, solicitamos sua especial atenção para o preenchimento e remessa do questionário anexo, de acordo com as instruções da página seguinte.

Salientamos, outrossim, que suas respostas não serão tratadas individualmente, mas sim em conjunto com as respostas das demais empresas do setor, podendo-se, desta forma, garantir sigilo absoluto das opiniões e/ou manifestações individuais.

No momento em que o trabalho estiver concluído você receberá um artigo com a síntese e os respectivos comentários dos resultados.

Na certeza de que você compreenderá a importância que sua colaboração representa para nós, solicitamos a gentileza de que o questionário nos seja remetido preenchido até o dia ___/___/93. Para facilitar seu trabalho você está recebendo em anexo um envelope já subscrito e selado, basta fechá-lo e remetê-lo.

Grato,

Prof. Luiz Antonio Slongo

INSTRUÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. É importante que o questionário seja respondido pela pessoa a quem foi endereçado.

2. As respostas dadas no questionário deverão referir-se ao(s) fornecedor(es) do componente elétrico ou eletrônico de maior peso (em Cr\$) nas compras da empresa.

3. Este questionário está dividido em 4 (quatro) seções:

- I) Características da Empresa;
- II) Identificação de Serviços Relevantes;
- III) Avaliação do Fornecedor mais Importante;
- IV) Serviços Diferenciadores na Seleção e Manutenção de Fornecedores.

É importante que ao respondê-lo você siga a sequência acima, ou seja, da seção I para a seção IV.

4. Leia com atenção cada questão antes de respondê-la. Para aquelas questões cujo enunciado possa suscitar alguma dificuldade de interpretação, são fornecidas instruções específicas adicionais, as quais solicitamos que você, por gentileza, também as leia com atenção.

5. Após ter respondido a última questão, por gentileza verifique se nenhuma deixou de ser respondida.

6. Utilize para devolução do questionário o envelope enviado em anexo. Ele já está endereçado e selado, basta fechá-lo e colocá-lo no correio.

I) CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA RESPONDENTE

1. Número total de empregados:

- 1. Menos de 50
- 2. 50 a 99
- 3. 100 a 499
- 4. 500 a 999
- 5. 1000 a 4999
- 6. 5000 ou mais

2. Volume de vendas no ano de 1.992 (em US\$ 1.000.000):

- 1. Até 6
- 2. Mais de 6 a 15
- 3. Mais de 15 a 30
- 4. Mais de 30 a 50
- 5. Mais de 50 a 100
- 6. Mais de 100

3. Ramo principal de atividade da empresa:

4. Os maiores volumes de vendas da empresa são realizados para:

Instrução: Marque somente o mais significativo em termos de volume de vendas da empresa em 1992.

- 1. Fabricantes
- 2. Prestadores de serviços
- 3. Distribuidores ou intermediários
- 4. Consumidores finais
- 5. Outros. Especifique:

II) IDENTIFICAÇÃO DE SERVIÇOS RELEVANTES

5. Registre, na linha abaixo, o produto escolhido.

Obs: Não esqueça que, conforme item 2 das instruções gerais o produto escolhido deve corresponder ao componente elétrico ou eletrônico de maior peso nas compras da empresa.

6. O seu fornecedor mais importante deste produto é:

Obs: A importância aqui refere-se ao volume de compras em Cr\$.

- 1. Fabricante
- 2. Distribuidor ou Intermediário
- 3. Outro. Especifique: _____

7. Quantos fornecedores você realmente utiliza para a compra do produto escolhido?

- 1. Somente 1 fornecedor
- 2. de 2 a 3 fornecedores
- 3. de 4 a 5 fornecedores
- 4. Mais de 5 fornecedores

8. Além do(s) fornecedor(es) por você utilizado(s) para a aquisição deste produto, quantos ainda você conhece que lhe ofereceriam condições de aquisição do produto?

Obs: Para esta resposta considere tanto fornecedores nacionais quanto estrangeiros.

Número de fornecedores conhecidos: _____

9. Abaixo encontram-se 38 itens de serviços que podem ser oferecidos a você por fornecedores do produto que você selecionou na questão 5.

Instrução: Com base na escala apresentada, assinale o grau de relevância que você atribui a cada item de serviço para **seleção** e **manutenção** de fornecedores do produto escolhido.

<u>Escala:</u>				
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irrelevante				Relevante

ITENS DE SERVIÇO	Irrelevante ← Relevante →				
	1	2	3	4	5
1. Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto ofertado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ITENS DE SERVIÇO	Irrelevante		Relevante		
	←				→
	1	2	3	4	5
4. Prazo de entrega do pedido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
5. Manutenção da uniformidade nos prazos de entrega	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
6. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
7. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
8. Precisão do fornecedor no atendimento de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
9. Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
10. Cumprimento da garantia do produto fornecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
11. Facilidade de acesso aos serviços de assistência técnica do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
12. Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
13. Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
14. Plantão 24 de horas de atendimento ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
15. Alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
16. Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
17. Capacidade do fornecedor em manter-se sempre "próximo" ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
18. Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
19. Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações feitas pelo cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

ITENS DE SERVIÇO	Irrelevante		Relevante		
	←				→
	1	2	3	4	5
20. Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
21. Habilidade do fornecedor em fornecer ao cliente boas e oportunas informações	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
22. Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto ofertado	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
23. Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
24. Continuidade das mesmas linhas de produtos por longos períodos de tempo	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
25. Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
26. Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho do cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
27. Opções de "design" do produto oferecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
28. Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
29. Amplitude da linha de produtos oferecidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
30. Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nos produtos por ele oferecidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
31. Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
32. Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
33. Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
34. Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

ITENS DE SERVIÇO	Irrelevante		Relevante				
	←	→	1	2	3	4	5
35.Habilidade do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		
36.Habilidade do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		
37.Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		
38.Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		

III) AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR MAIS IMPORTANTE

10.Assinale o seu grau de satisfação com o **fornecedor mais importante** do produto por você selecionado na questão 5. Considere sua satisfação em relação a cada um dos itens de serviços apresentados.

Obs: Lembre-se que a importância do fornecedor deve referir-se ao volume de compras em Cr\$.

Escala:

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]
Insatisfeito				Satisfeito

ITENS DE SERVIÇO	Insatisfeito		Satisfeito				
	←	→	1	2	3	4	5
1.Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		
2.Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto ofertado	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		
3.Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		
4.Prazo de entrega do pedido	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		
5.Manutenção da uniformidade nos prazos de entrega	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	1	2	3	4	5		

ITENS DE SERVIÇO	Insatisfeito		Satisfeito		
	← 1	2	3	4	→ 5
6. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
7. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
8. Precisão do fornecedor no atendimento de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
9. Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
10. Cumprimento da garantia do produto fornecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
11. Facilidade de acesso aos serviços de assistência técnica do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
12. Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
13. Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
14. Plantão 24 de horas de atendimento ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
15. Alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
16. Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
17. Capacidade do fornecedor em manter-se sempre "próximo" ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
18. Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
19. Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações feitas pelo cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
20. Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
21. Habilidade do fornecedor em fornecer ao cliente boas e oportunas informações	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

ITENS DE SERVIÇO	Insatisfeito		Satisfeito		
	← 1	2	3	4	→ 5
22. Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto ofertado	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
23. Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
24. Continuidade das mesmas linhas de produtos por longos períodos de tempo	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
25. Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
26. Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho do cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
27. Opções de "design" do produto oferecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
28. Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
29. Amplitude da linha de produtos oferecidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
30. Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nos produtos por ele oferecidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
31. Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
32. Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
33. Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
34. Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
35. Habilidade do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
36. Habilidade do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

ITENS DE SERVIÇO	Insatisfeito		Satisfeito		
	←				→
	1	2	3	4	5
37. Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
38. Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

IV) SERVIÇOS DIFERENCIADORES NA SELEÇÃO E MANUTENÇÃO DE CLIENTES

11. Pense no **melhor** e no **pior** fornecedor que você conhece do produto por você escolhido na questão 5. Faça uma comparação entre eles com base nos itens de serviços apresentados.

Instruções:

- a) Você não precisa mencionar os dois fornecedores escolhidos; apenas mentalize-os.
- b) Considere que mesmo tratando-se do **melhor** e do **pior** fornecedor que você conhece, podem existir itens nos quais ambos **não** diferem.
- c) Caso você só conheça um fornecedor do produto, **não responda esta questão.**

Escala:

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]
Diferentes			Iguais	

ITENS DE SERVIÇO	Diferentes			Iguais	
	←				→
	1	2	3	4	5
1. Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
2. Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente com vistas ao bom uso do produto ofertado	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
3. Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir sua planilha de custos ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
4. Prazo de entrega do pedido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

ITENS DE SERVIÇO	Diferentes		Iguais		
	←				→
	1	2	3	4	5
5. Manutenção da uniformidade nos prazos de entrega	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
6. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
7. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
8. Precisão do fornecedor no atendimento de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
9. Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
10. Cumprimento da garantia do produto fornecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
11. Facilidade de acesso aos serviços de assistência técnica do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
12. Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
13. Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
14. Plantão 24 de horas de atendimento ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
15. Alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
16. Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
17. Capacidade do fornecedor em manter-se sempre "próximo" ao cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
18. Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
19. Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações feitas pelo cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
20. Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

ITENS DE SERVIÇO	Diferentes			Iguais	
	←-----→				
	1	2	3	4	5
21. Habilidade do fornecedor em fornecer ao cliente boas e oportunas informações	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
22. Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto ofertado	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
23. Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
24. Continuidade das mesmas linhas de produtos por longos períodos de tempo	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
25. Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
26. Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho do cliente	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
27. Opções de "design" do produto oferecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
28. Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
29. Amplitude da linha de produtos oferecidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
30. Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nos produtos por ele oferecidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
31. Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
32. Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
33. Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
34. Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5
35. Habilidade do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos	[] 1	[] 2	[] 3	[] 4	[] 5

Anexo 3

ROTEIRO DO TELEFONEMA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

ROTEIRO DO TELEFONEMA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

Pedir para falar com o gerente de compras ou pessoa responsável por elas.

Observação: Se o gerente de compras ou responsável por elas não estiver, verificar se não existe alguém que o substitua.

Já falando com o gerente de compras, responsável ou substituto:

1. Apresentar-se:

"Aqui é do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Meu nome ée sou assistente de pesquisa. No momento estamos realizando uma pesquisa em todo o estado e gostaríamos de contar com sua colaboração.

2. Deixar claro o objetivo da pesquisa:

"Dentro das atividades de pesquisa do PPGA, está sendo realizado um trabalho com o objetivo de:

* Obter a opinião de compradores de componentes eletro-eletrônicos no Rio Grande do Sul sobre os serviços recebidos de fornecedores".

3. Explicar:

a) Como chegamos até a empresa:

"Sua empresa foi selecionada com base no Anuário das Indústrias da FIERGS. Como vamos trabalhar com a população é imprescindível que obtenhamos resposta de todos os selecionados e por isto estamos ligando para solicitar sua colaboração".

b) O que acontecerá após esta ligação:

"Nos próximos dias estaremos encaminhando um questionário, o qual gostaríamos que fosse respondido pelo senhor. O senhor gastará, para respondê-lo, no máximo 15 ou 20 minutos. São todas questões objetivas (fechadas). Junto com o questionário o senhor receberá um envelope já selado para devolução. Basta fechá-lo e colocá-lo no correio".

4. Enfatizar a importância da resposta:

"É muito importante para nós que o senhor responda nosso questionário, caso contrário o trabalho poderá ser inviabilizado. O seu nome e da sua empresa não serão, em hipótese alguma, divulgados. Os resultados publicados aparecerão globalizados".

Observação: Antes de encerrar o contato e agradecer **NÃO ESQUECER DE:**

- a) Obter o nome completo do respondente;
- b) Confirmar o endereço e pegar o CEP novo.

5. Encerrar o contato, agradecendo a atenção e dizendo que contamos com a sua colaboração.

Anexo 4

CORRESPONDÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO

CORRESPONDÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Porto Alegre, 24 de março de 1993.

Ilmo. Sr.

Prezado Senhor:

Em continuidade ao contato telefônico mantido com V. Sa. no início deste mês, acerca da pesquisa que este Programa de Pós-Graduação está realizando no Estado do Rio Grande do Sul, estamos encaminhando em anexo o respectivo questionário e um envelope já endereçado e selado para devolução do mesmo.

Solicitamos sua especial atenção para a data limite de 05 de abril próximo para devolução do questionário respondido, ao que desde já agradecemos.

Salientando uma vez mais que para o êxito deste trabalho dependemos muito de sua colaboração, subscrevemo-nos

Atenciosamente
Prof. Luiz Antonio Slongo
Pesquisador Responsável

Anexo 5

ROTEIRO PARA TELEFONEMA DE "FOLLOW-UP"

ROTEIRO PARA TELEFONEMA DE "FOLLOW-UP"

1. Localizar a pessoa com a qual se contatou por ocasião do primeiro telefonema (pré-notificação): gerente de compras, pessoa responsável por elas ou substituto.

Já falando com a pessoa:

"Aqui é do PPGA/UFRGS. Sou o assistente de pesquisa que falou consigo no início do mês passado a respeito de uma pesquisa que estamos realizando junto a clientes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul.

Como até agora não obtivemos sua resposta, e ela nos é imprescindível, estamos ligando novamente para saber se o Senhor recebeu nosso material, ou então se está encontrando alguma dificuldade em responder o questionário".

2. Ratificar a importância da resposta.

3. Comunicar que estaremos remetendo, nos próximos dias, novo material.

4. Encerrar o contato agradecendo a atenção e pedindo desculpas pela insistência.

Anexo 6

**CORRESPONDÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO SEGUNDA REMESSA
MATERIAL**

**CORRESPONDÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO SEGUNDA REMESSA
MATERIAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Porto Alegre, 20 de abril de 1993.

Ilmo. Sr.

Prezado Senhor:

De acordo com nosso último telefonema, estamos novamente encaminhando o material da pesquisa sobre Serviços ao Cliente na Indústria Eletro-Eletrônica no Rio Grande do Sul.

Gostaríamos que V. Sa. nos desculpasse a insistência, no entanto contamos com sua compreensão. Sua resposta nos é imprescindível.

Para que possamos cumprir nosso cronograma, solicitamos a gentileza de que nos devolva o questionário respondido até o dia 30 do corrente.

Sem mais para a presente, desde já agradecemos sua atenção

Cordialmente
Prof. Luiz Antonio Slongo
Pesquisador responsável.

Apexo 7

CORRESPONDÊNCIA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

CORRESPONDÊNCIA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Porto Alegre, de 1993.

Ilmo. Sr.

Prezado Senhor:

Tendo já contatado com V. Sa., via telefone, acerca da pesquisa que estamos realizando junto às empresas clientes do setor eletro-eletrônico no Rio Grande do Sul, reiteramos através da presente a importância da sua colaboração para que os propósitos deste trabalho sejam alcançados com êxito.

As questões formuladas no questionário que lhe estaremos remetendo nos próximos dias, visam responder a três grandes objetivos:

- 1) Determinar , segundo a sua avaliação, a relevância de 38 itens de serviços a clientes, que podem ser oferecidos por ofertantes do setor eletro-eletrônico;
- 2) Avaliar a sua satisfação com fornecedores, quanto à oferta dos referidos serviços;
- 3) Estabelecer diferenças entre fornecedores, com base na referida relação de serviços.

Sem mais para a presente, subscrevemo-nos

Atenciosamente
Prof. Luiz Antonio Slongo
Responsável pela pesquisa.

Anexo 8

RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO X DIFERENÇAS ENTRE FORNECEDORES

RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO X DIFERENÇAS ENTRE FORNECEDORES:
SERVIÇOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE DE ESTOQUES E
PRAZOS

SERVIÇOS	RELE- VÂNCIA	SATIS- FAÇÃO	DIFE- RENÇAS
- Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência ..	Média	Baixa	Alta
- Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega	Alta	Média	Alta
- Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	Alta	Média	Alta
- Capacidade do fornecedor em cumprir prazos prometidos	Alta	Baixa	Média
- Prazo de entrega do pedido.....	Alta	Média	Média
- Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque de pedidos.....	Média	Baixa	Alta
- Atendimento a pedidos extras ou de urgência.....	Alta	Baixa	Alta
- Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos.....	Alta	Baixa	Média
- Precisão do fornecedor no atendimento do pedido	Alta	Média	Alta
- Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas	Média	Baixa	Média
- Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente.....	Alta	Baixa	Média
SITUAÇÃO DO GRUPO	Alta	Baixa	Alta

Fonte: Coleta de Dados

**RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO X DIFERENÇAS ENTRE FORNECEDORES:
SERVIÇOS RELACIONADOS À TECNOLOGIA DE PRODUTOS E
INFORMAÇÕES**

SERVIÇOS	RELE- VÂNCIA	SATIS- FAÇÃO	DIFE- RENÇAS
- Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente.....	Alta	Média	Baixa
- Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor	Baixa	Baixa	Baixa
- Opções de "design" do produto oferecido.	Baixa	Média	Baixa
- Flexibilidade propiciada pelo fornecedor para que o cliente intercambie produtos..	Baixa	Baixa	Média
- Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	Baixa	Baixa	Baixa
- Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido	Média	Baixa	Baixa
- Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações.....	Média	Média	Média
SITUAÇÃO DO GRUPO.....	Baixa	Baixa	Baixa

Fonte: Coleta de Dados

RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO X DIFERENÇAS ENTRE FORNECEDORES:
SERVIÇOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO FORNECEDOR

SERVIÇOS	RELE- VÂNCIA	SATIS- FAÇÃO	DIFE- RENÇAS
- Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente.....	Alta	Baixa	Média
- Política de devoluções e/ou substituições de produtos, adotada pelo fornecedor	Alta	Média	Alta
- Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido.....	Alta	Alta	Média
- Energia e conduta gerencial do fornecedor na solução de problemas ocorridos nas relações com clientes.....	Alta	Baixa	Alta
- Flexibilidade demonstrada pelo fornecedor no atendimento ao cliente.....	Alta	Baixa	Média
- Segurança e maturidade demonstrada pelo fornecedor a ponto de abrir a sua planilha de custos ao cliente.....	Média	Baixa	Baixa
SITUAÇÃO DO GRUPO.....	Alta	Baixa	Alta

Fonte: Coleta de Dados

RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO X DIFERENÇAS ENTRE FORNECEDORES:
SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE VENDA DO FORNECEDOR

SERVIÇOS	RELE- VÂNCIA	SATIS- FAÇÃO	DIFE- RENÇAS
- Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor.....	Média	Média	Alta
- Qualidade das visitas de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	Média	Baixa	Alta
- Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente...	Média	Média	Média
- Predisposição do fornecedor em manter-se sempre próximo ao cliente.....	Alta	Baixa	Alta
- Cortesia e atenção de vendedores e/ou representantes do fornecedor.....	Alta	Média	Média
SITUAÇÃO DO GRUPO.....	Média	Média	Alta

Fonte: Coleta de Dados

RELEVÂNCIA X SATISFAÇÃO X DIFERENÇAS ENTRE FORNECEDORES:
SERVIÇOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DO PRODUTO OFERECIDO

SERVIÇOS	RELE- VÂNCIA	SATIS- FAÇÃO	DIFE- RENÇAS
- Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.....	Alta	Média	Alta
- Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente para o bom uso do produto ofertado.....	Média	Alta	Média
- Cumprimento da garantia do produto fornecido.....	Alta	Alta	Média
SITUAÇÃO DO GRUPO.....	Alta	Alta	Média

Fonte: Coleta de Dados